

Formasi Strategi di Organisasi Profesional

Orpha Jane

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, jane@home.unpar.ac.id*

Abstract

Strategy formation within every organization has a unique characteristics. Professional organizations are an organization that contains number of individuals with a specific competency and capability. Also its have a structure with a team of expert rather than technostructure. This type of organization, all the member of the organizations are involved in formulating the strategy. Top leader has a role as coordinator in formulating and executing the strategy.

Keywords: strategy, strategy process and formation, professional organization

1. Pendahuluan

Dalam tulisan ini, penulis berpendapat bahwa organisasi profesional dalam proses pembuatan strateginya menggunakan symbolic mode (Hart, 1992). Dengan membahas Jakarta Consulting Group serta FISIP Unpar sebagai contoh organisasi profesional, penulis mencoba menganalisis kerangka kerja integratif yang dikemukakan Hart (1992) serta dikaitkan dengan faktor kontigensinya.

Dengan mengacu pada review literatur, penulis membandingkan karakteristik formasi strategi di dua organisasi profesional yaitu sebuah Fakultas dan kantor Konsultan Manajemen. Sebagai penutup, penulis mencoba merumuskan beberapa catatan penting berdasarkan elemen yang belum dieksplorasi secara mendetil dalam keseluruhan tulisan ini dan dapat menjadi bahan kajian di masa yang akan datang.

2. Review Literatur

Strategi merupakan driver yang mengarahkan aktivitas perusahaan dalam memposisikan perusahaan dan produk atau jasa pada persaingan. Miles dan Snow (1978), misalnya, menyatakan empat tipologi tipe strategi bagi organisasi yang berorientasi pada pengembangan pasar produk, yaitu Defender, Analyzer, Prospector dan Reactor. Pemanfaatan strategi mula-mula berkembang dari praktek yang dilakukan di militer, seperti karya Sun Tzu (500 BC) *The Art of War*. Perkembangan manajemen strategik sebagai main stream dalam literatur bisnis dan manajemen diawali oleh karya Chandler (1962) yang menuliskan bahwa strategi membutuhkan penentuan sasaran

dan tujuan mendasar perusahaan dalam jangka panjang, karenanya diperlukan adopsi tindakan-tindakan khusus dan alokasi sumberdaya penting untuk mencapainya. Selain itu, ia juga mengemukakan bahwa sebuah strategi baru membutuhkan struktur yang baru pula. Pernyataannya ini menjadi sangat fenomenal, yang saat ini dikenal dengan "structure follow strategy".

Sejak saat itu, perkembangan manajemen stratejik meluas dan menjadi acuan sebagai pendekatan komprehensif dalam mengintegrasikan seluruh manajemen organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi - dalam hal ini perusahaan - (Vinzant and Vinzant, 2000). Berbagai pendekatan ini dikembangkan sebagai landasan implementasi strategi, seperti strategic planning oleh Steiner (1979) dan Mintzberg (1979), organization capacity for successfully utilizing strategic management oleh Ansoff (1979), competitive strategy oleh Porter (1985), resource based view (Wernerfelt, 1984) dan yang terakhir adalah strategi berorientasi chaos (Pascale, 1990; Stacey, 1993; Hamel and Prahalad, 1994) ditandai dengan situasi eksternal yang turbulan dan tidak bisa diprediksi. Secara garis besar tujuan pengembangan dan implementasi manajemen stratejik bagi perusahaan adalah untuk mencapai dan mempertahankan posisi keunggulan bersaing relatif terhadap pesaing di pasar.

Sejalan dengan penggunaan strategi, maka perusahaan menghadapi isu kritis yaitu formasi strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan. Terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan formasi strategi. Quin dan Voyer (1994) menyatakan bahwa formasi strategi merupakan proses belajar interaktif dalam hal mana perusahaan strategi seringkali telah merancang rumusan strateginya dalam pikirannya dan mencoba mengelola penerimaan organisasi atas strategi tersebut. Dalam hal ini Quin dan Voyer menitikberatkan peranan chief executive dalam proses formasi strategi. Pendekatan Quin dan Voyer dikenal dengan istilah Logical Incrementalism. Sementara itu, Mintzberg (1987) menyatakan bahwa cara seorang manajer membuat strategi sama seperti seorang seniman membuat karya seninya (Crafting Strategy). Oleh karenanya, Mintzberg menyatakan bahwa strategi merupakan rencana masa depan dan pola masa lalu serta strategi tidak bisa baku (deliberate), melainkan bisa juga emerge. Dalam bukunya yang lain, yaitu Strategy Safari, Mintzberg bersama Ahlstrand dan Lampel (1998), merumuskan sepuluh school of thought atau cara pandang mengenai formasi strategi. Kesepuluh cara pandang tersebut menawarkan pendekatan yang berbeda-beda dalam formasi strategi. Tabel 1 menjelaskan secara rinci sepuluh cara pandang tersebut.

Kesepuluh cara pandang tersebut diatas pada dasarnya terbagi menjadi tiga kelompok (Mintzberg et al, p. 5-7). Kelompok pertama memiliki karakteristik preskriptif, yaitu lebih terarah pada bagaimana strategi seharusnya diformulasikan daripada bagaimana bentuk strategi tersebut. Kelompok kedua adalah enam cara pandang yang mengikuti proses aspek-aspek spesifik formasi strategi dan tidak terlalu terarah pada ketentuan perilaku strategic yang ideal. Kelompok ketiga terdiri atas cara pandang terakhir yaitu konfigurasi. Ini ditandai dengan proses untuk melakukan integrasi, terdiri atas kluster-kluster elemen: *strategy making process, the content of strategies, organizational structures and their contexts*.

Secara garis besar, dapat dinyatakan bahwa formasi strategi merupakan sebuah deskripsi yang menawarkan kerangka referensi yang berguna sebagai pertimbangan

Tabel 1. Sepuluh School of Thought Formasi Strategy (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998).

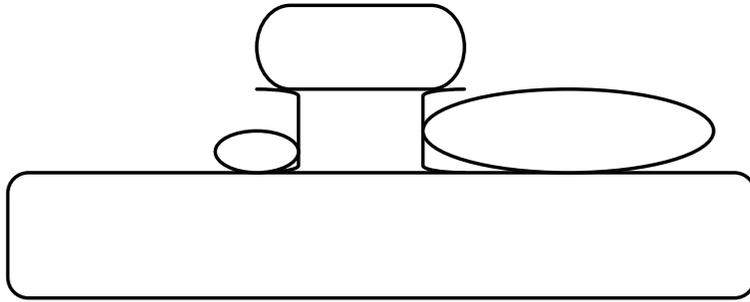
	STRATEGI FORMATION AS:	KEY WORDS	SITUATION
The Design School	A process of conception	congruence/fit, distinctive competence, competitive advantage, SWOT, formulation/implementation	stable
The Planning School	A formal process	programming, budgeting, scheduling, scenarios	simple and stable, ideally controllable
The Positioning School	An analytical process	generic strategic, strategic group, competitive analysis, portfolio	simple, stable and mature
The Entrepreneurial School	A visionary process	bold strike, vision, insight	dynamic but simple
The Cognitive School	A mental process	map, frame, concept, schema, perception, interpretation, bounded rationality	incomprehensible
The Learning School	An emergent process	incrementalism, emergent strategy, sense making, entrepreneurship, core competence	complex, dynamic
The Power School	A process of negotiation	bargaining, conflict, coalition, political game, network, alliance	controllable or cooperative
The Cultural School	A collective process	values, beliefs, culture, ideology, symbolism	ideally passive
The Environment School	A reactive process	adaptation, evolution, contingency, selection, complexity	competitive
The Configuration School	A process of transformation	configuration, archetype, period, stage, life cycle, transformation, turnaround	-

bagaimana perumusan strategi terkait dengan pola sesungguhnya. Formasi strategi juga merupakan sebuah proses belajar, tidak baku dan proses transformasi. Permasalahan yang kemudian mengemuka adalah apakah formasi strategi sebagai sebuah proses di dalam organisasi akan selalu sama untuk berbagai konteks organisasi? Jika tidak, karakteristik apakah yang membedakannya? Secara spesifik, bagaimana formasi strategi di organisasi dengan konteks professional? Sebelum membahas pertanyaan terakhir, maka ada baiknya kita membahas terlebih dahulu karakteristik konteks organisasi.

Berkaitan dengan konfigurasi organisasi, Mintzberg (1989) menuliskan terdapat paling tidak enam konfigurasi, yaitu

the entrepreneurial organization, the machine organization, the professional organization, the diversified, the adhocracy organization, the missionary organization dan the political organization.

Setiap konfigurasi organisasi tersebut memiliki enam basic part (Mintzberg, dalam Segal-Horn, 1998) yaitu pertama, operating core merupakan bagian yang menghasilkan produk dan jasa sebuah organisasi, biasanya posisinya berada di pabrikaan. Kedua, strategic apex merupakan tempat para top management yang mengelola keseluruhan organisasi dari perspektif umum. Ketiga middle line terdiri atas semua manajer yang berhubungan secara langsung antara strategic apex dan bagian operasional inti. Keempat technostucture yang terdiri atas staf analis yang merancang system-sistem untuk menjalankan dan mengontrol proses kerja dan keluaran organisasi. Kelima support staff terdiri atas semua orang yang menyediakan pendukung aktivitas operasi organisasi, seperti kantin, kafetaria, kamar kecil, poliklinik dan lainnya. Terakhir, adalah ideology merupakan kepercayaan dan keyakinan yang menjadi acuan seluruh organisasi. Selain basic part juga terdapat enam



Gambar 1. Konfigurasi Organisasi Profesional

basic mechanisms of coordination (mutual adjustment, direct supervision, standardization of work processes, standardization of outputs, standardization of skills dan standardization of norms); enam basic types of decentralization (tipe 1: centralization, tipe 2: limited horizontal decentralization, tipe 3: limited vertical decentralization, tipe 4: horizontal decentralization, tipe 5: selective horizontal and vertical decentralization dan tipe 6: decentralization) (Mintzberg, dalam Segal-Horn, 1998).

Setiap konfigurasi organisasi akan memiliki karakteristik basic part, basic mechanisms of coordination dan type of decentralization yang berbeda-beda. Karakteristik organisasi profesional, misalnya, ditandai dengan porsi support staff yang lebih besar dibandingkan technostructure (gambar 1). Pada dasarnya konfigurasi profesional adalah bentuk lain dari konfigurasi birokrasi, akan tetapi karena konfigurasi ini bergantung pada standarisasi keahlian daripada proses kerja atau output, maka ia menjadi sangat berbeda dibandingkan machine bureaucracy.

Lebih lanjut, Mintzberg (1996) mencirikan organisasi profesional sebagai berikut :

- Bentuk organisasinya flat
- Para profesional bekerja relative independent dengan para kolega mereka, namun berinteraksi erat dengan klien yang mereka layani, misalnya para dokter, akuntan, konsultan manajemen termasuk program studi di sebuah fakultas
- Bergantung pada koordinasi standarisasi keahlian
- Merupakan sebuah model birokrasi profesional: banyak standar operasi berasal dari luar struktur ; berkaitan dengan pola pengelolaan organisasi seringkali terasosiasi dengan kolega dari institusi sejenis
- Penekanan pada the power of expertise

Selain ciri-ciri tersebut diatas, organisasi professional juga ditandai dengan adanya sebuah pigeonholing process, yang memiliki dua tugas mendasar (Weick, 1976) yaitu, untuk mengkategorisasikan atau melakukan diagnosa atas kebutuhan klien dalam rangka merancang program solusi yang tepat; kedua, untuk mengimplementasi atau mengeksekusi program tersebut. Factor kontigensi konfigurasi organisasi ini ditandai dengan lingkungan yang kompleks-stabil, ukuran menengah ke besar dan orientasi strategi adalah prospector-analyzer.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, secara keseluruhan dapat kita nyatakan bahwa organisasi professional merupakan organisasi yang didominasi oleh ahli yang bekerja secara independen dan kustomisasi (customized). Terkait dengan kebutuhan klien, organisasi profesional menggunakan prinsip tailor-made. Namun, karena urutan pekerjaannya sudah sedemikian terspesialisasi dan terstandarisasi maka pada dasarnya jenis organisasi ini memiliki karakteristik birokrasi.

3. Analisis Formasi Strategi di Organisasi Profesional

Secara historis terdapat tiga main stream dalam studi mengenai strategy-making process (Hart, 1992) yaitu berdasarkan rasionalitas, pelaku (top management) dan keterlibatan (involvement). Pendekatan rasionalitas adalah pendekatan yang berdasarkan pada penyelidikan yang cermat atas kondisi lingkungan, internal dan eksternal perusahaan dalam merancang sebuah strategi. Pendekatan pelaku atau behavioral theory mendasarkan perancangan strategi pada visi pemimpin dan nilai-nilai korporasi. Sedangkan, pendekatan involvement berkaitan dengan derajat keterlibatan anggota organisasi dalam proses pembuatan strategi.

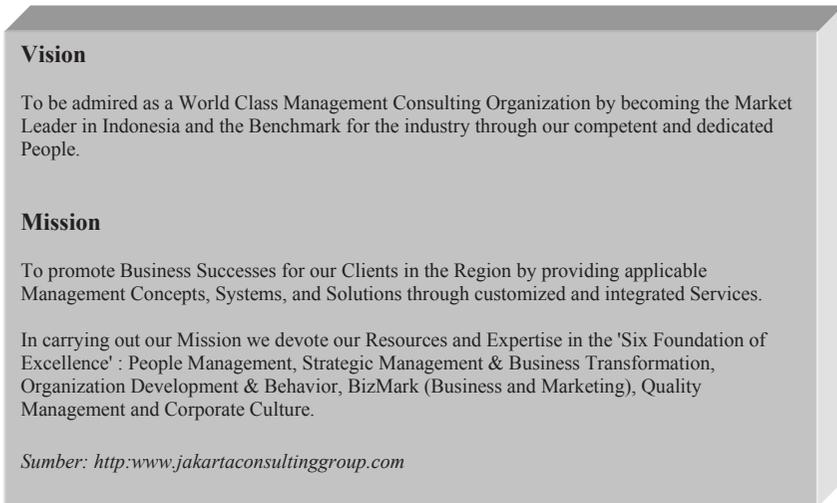
Meskipun demikian, ketiga arus utama tersebut masih belum dapat menjelaskan secara gamblang hal-hal yang terkait dengan proses pembuatan strategi. Karenanya, Hart (1992) mencoba merumuskan kerangka kerja integratif yang mencoba mengintegrasikan berbagai tipologi-tipologi yang berkembang.

Berdasarkan kerangka kerjanya, Hart membagi lima strategy-making modes, yaitu command, symbolic, rational, transactive dan generative. Masing-masing mode tersebut menggambarkan gaya proses pembuatan strategi yang berbeda, peranan top of management yang berbeda serta peranan anggota organisasi yang berbeda pula.

Sebagai contoh, command mode, dicirikan dengan gaya proses pembuatan strategi yang diarahkan oleh pemimpin atau kelompok tim manajemen kecil; peran manajemen puncak adalah sebagai commander atau yang mengarahkan, sedangkan para anggota organisasi adalah para pengikut yang taat.

Terkait dengan topik utama tulisan ini, maka akan dianalisis bagaimanakah model formasi strategi dengan menggunakan kerangka kerja integratif Hart diimplementasikan di organisasi profesional? Bagaimanakah pengaruh faktor-faktor kontigensi, seperti lingkungan, ukuran perusahaan, tahapan pengembangan perusahaan dan orientasi strategi terhadap formasi strategi?

Karakteristik organisasi profesional seperti telah dikemukakan sebelumnya dicirikan dengan dominasi tim ahli daripada tim technostructure yang bekerja sesuai dengan kebutuhan klien yang dihadapi, bergantung pada standarisasi keahlian dan de-



Gambar 2. Visi dan Misi Jakarta Consulting Group

pendensi antar tim sangat longgar. Namun demikian, karena demokrasi dan otonomi sangat luas bagi para tim ahli, akibatnya sering timbul masalah dalam hal koordinasi. Beberapa contoh organisasi seperti ini adalah perusahaan konsultan manajemen, kantor akuntan publik dan lainnya.

Konsultan manajemen merupakan sebuah organisasi yang didominasi oleh ahli-ahli yang bekerja sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Demikian pula, sebuah Fakultas, sekitar delapan puluh lima persen dari anggota organisasinya adalah para ahli (atau dosen) yang bekerja sesuai dengan latar belakang studi, baik ketika mengajar, meneliti atau membimbing mahasiswa. Hampir seluruh jam kerja oleh kedua jenis organisasi tersebut digunakan dengan mengandalkan kompetensi, keahlian dan latar belakang studi para ahli atau dosen. Sebagaimana karakteristik organisasi profesional, kedua organisasi memiliki struktur yang lebih banyak tim ahlinya daripada tehnostucture. Terkait dengan proses pembuatan strateginya, berdasarkan kerangka kerja Hart (1992), maka dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut.

- **Gaya (Style).** Gaya proses pembuatan strategi dalam organisasi seperti ini cenderung kearah Symbolic, dicirikan dengan perumusan strategi yang diarahkan oleh visi dan misi masa depan. Sebagai contoh, baik JCG - Jakarta Consulting Group - maupun FISIP Unpar merumuskan strategi mereka berdasarkan orientasi untuk menjadi terdepan. Berikut kutipan visi dan misi kedua organisasi (Bagan 2 dan 3).

Secara spesifik, strategi JCG dirumuskan dalam apa yang mereka sebut dengan business paradigm seperti tampak dalam gambar berikut. ‘

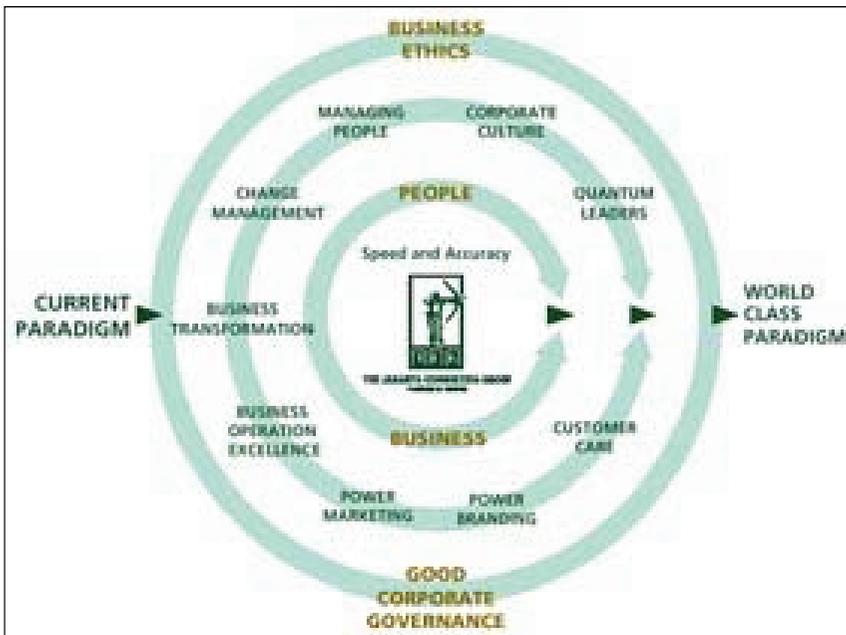
Berbeda dengan JCG yang secara spesifik menetapkan strateginya, FISIP Unpar sebagaimana layaknya organisasi fakultas di mayoritas perguruan tinggi, men-

Visi
Menjadikan FISIP Unpar sebagai lembaga penyelenggara pendidikan tinggi yang profesional, serta menghasilkan sarjana yang memiliki keunggulan kompetitif secara nasional, regional dan internasional.

Misi
Memantapkan eksistensi FISIP UNPAR sebagai lembaga pendidikan yang bermutu, dan **membangun**, serta **mengembangkan** peran serta dalam penelitian dan pengabdian dalam cakupan nasional, regional, maupun internasional.

Sumber: <http://www.unpar.ac.id>

Gambar 3. Visi dan Misi FISIP Unpar



Gambar 4. Business paradigm

dasarkan strateginya pada tiga pilar kegiatan utama sebuah institusi pendidikan (Tridharma Perguruan Tinggi) yaitu Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada masyarakat. Namun, hal tersebut tidak secara spesifik ditetapkan sebagai strategi dari fakultas.

- **Peran Manajemen Puncak.** Manajemen Puncak dalam Symbolic mode berperan untuk merumuskan visi dan misi yang jelas dan mendorong anggota untuk dapat ambil bagian dalam pencapaiannya. Dalam kasus perusahaan

konsultansi manajemen, peran manajemen puncak tampak terutama dalam memberikan motivasi dan menginspirasi anggota tim melalui sesi awal pada saat penanganan klien tertentu. Biasanya pertemuan awal pembahasan kebutuhan klien diawali dengan diskusi secara menyeluruh atas kasus yang muncul. Pada momen inilah, akan tampak peranan manajemen puncak dengan memberikan kesempatan pada para anggota tim untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan atas penanganan kasus klien.

Sementara itu, manajemen puncak di fakultas (Dekan dan para wakilnya) seringkali memiliki peran sebagai pelaksana dan koordinator yang menjamin seluruh elemen organisasi fakultas berjalan sebagaimana mestinya dengan mengacu pada aturan yang berlaku. Secara spesifik tugas dan wewenang - selain pelaksana Tridharma PT - Fakultas juga mencakup pelaksanaan pembinaan sumberdaya akademik dan administratif fakultas serta melaksanakan dan mengembangkan pelayanan administratif fakultas.

Dalam organisasi sebuah fakultas dengan orientasi pada pelayanan proses pengajaran dan pendidikan, porsi yang cukup besar juga dipegang oleh Ketua Jurusan (Head of Department). Hal ini dikarenakan Ketua Jurusan memiliki tugas dan fungsi untuk melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sebagian atau salah satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan filsafat tertentu.

- Peran Anggota Organisasi. Anggota organisasi - baik di JCG maupun FISIP Unpar - adalah mayoritas tim ahli merupakan bagian terpenting dalam organisasi profesional. Karenanya, peran mereka akan sangat merespon pada tantangan yang mereka hadapi. Hal ini seringkali juga dikarenakan pekerjaan yang mereka tangani sangat erat kaitannya dengan keahlian dan kompetensi mereka (di FISIP dalam bentuk pengajaran; di JCG dalam bentuk proyek konsultansi).

Sementara itu, terkait dengan faktor kontingensi, maka organisasi yang mengadopsi *symbolic mode* menghadapi lingkungan yang dinamis yang ditandai dengan perubahan yang drastis. Hal ini sangat nyata dalam industri konsultansi manajemen yang pertumbuhannya sangat tinggi sebagai imbalan pada lingkungan yang dihadapi oleh dunia bisnis. Demikian pula di industri pendidikan tinggi yang saat ini tingkat persaingannya cukup tinggi, tidak hanya pada tingkat domestik, namun juga pada tingkat internasional/global. Hal ini dipicu oleh perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat.

Selain itu, faktor kontingensi lainnya adalah orientasi strategi *proactive change* (*prospector/analyser*) bagi kedua unit yang dianalisis. Dalam hal ini, sangat nyata bahwa perusahaan konsultansi manajemen merupakan perusahaan yang strateginya berorientasi pada kebutuhan pelanggan, sehingga ia tidak bersifat reaktif. Demikian pula, dengan FISIP, merupakan organisasi yang harus berorientasi pada kebutuhan calon pelanggannya, yaitu baik calon mahasiswa (kurikulum yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhannya dalam memperdalam ilmu) maupun bagi calon pengguna lulusannya (kurikulum yang ditawarkan dapat menjadi modal dasar lulusannya di dunia kerja).

Terkait dengan ukuran perusahaan/organisasi baik industri konsultan manajemen maupun industri perguruan tinggi sangat bervariasi antara yang menengah ke besar, bahkan beberapa organisasi ada juga yang masuk pada skala kecil. Hal ini sesuai dengan faktor kontingensi ketiga dalam symbolic mode. Demikian pula, bila dikaitkan dengan tahap perkembangan organisasi, ditandai dengan pertumbuhan yang cepat. Seringkali pertumbuhan perusahaan konsultan manajemen dan sebuah fakultas dalam sebuah perguruan tinggi cenderung tidak konsisten dikarenakan ketidakmampuan mereka untuk mempertahankan demand atas jasa mereka.

4. Penutup

Mengingat karakteristik organisasi profesional yang cenderung pada tailor-made pada kebutuhan klien-nya (kasus: perusahaan konsultan manajemen), catatan penting yang dapat dikemukakan sebagai agenda riset di masa yang datang adalah:

1. Apakah formasi strateginya selalu bersifat emergent? Sampai kondisi seperti apakah emergent strategy tersebut dapat menjadi deliberate strategy? Untuk berapa lama emergent strategy menjadi sangat efektif untuk terus dipertahankan?
2. Apakah symbolic mode memberikan ruang untuk terciptanya emergent strategy?

Daftar Rujukan

- Hart, Stuart.L. 1992. *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*. Academy of Management Review, 17(2), pp.327-251
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. 1996. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Prentice Hall, 3rd Ed.
- Mintzberg, H. Structuring Organization, dalam Segal-Horn, Susan. 1999. *The Strategy Reader. Blackwell business*. Chapter 10.
- Miller, Dany., Droge, Cornelia., Toulouse, Jean-Marie. 1988. *Strategic Process and Content As Mediators between Organizational Context and Structure*. Academy of Management Review, 31(3), pp. 544-569
- Segev, Eli. 1987. *Strategy, Strategy Making and Performance: An Empirical Investigation*. Management Science, 33(2), pp. 258-269