



Utilitas

Jurnal Manajemen dan Bisnis

Vol. 12 No. 2 Juli 2004

ISSN :0854-47610

Akreditasi : 23a/DIKTI/Kep/2004

**PENGALAMAN BERBELANJA DI SUPERMARKET DAN
PERSEPSI KONSUMEN ATAS HARGA-KUALITAS-NILAI**

Hasnah Rumiati

**CITRA RUMAH SAKIT, KEPUASAN DAN LOYALITAS
PELANGGAN-STUDI PADA RUMAH SAKIT PKU
MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

Indah Fatmawati

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KOMITMEN
ORGANISASIONAL: A-3 COMPONENT MODEL**

Isthofaina Astuty

**HUBUNGAN INVESTMENT OPPORTUNITY SET TERHADAP
KEBIJAKAN PENDANAAN, DEVIDEN DAN KOMPENSASI**

Khoirul Hikmah

**REAKSI HARGA DAN VOLUME PERDAGANGAN SAHAM
DI BURSA EFEK JAKARTA TERHADAP PERISTIWA
PELEDAKAN BOM DI JW MARRIOTT 5 AGUSTUS 2003**

Gita Danuprana dan Edi Pratoyo

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: MINIMALISASI
BENTURAN BUDAYA SETELAH MERGER DAN AKUISISI**

Alni Rahmawati

**STRATEGI: TINJAUAN ASPEK MODAL SOSIAL DALAM
CULTURAL SCHOOL DAN LEARNING SCHOOL**

Heru Kurnianto Tjahjono

**ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)
IMPLEMENTATION STRATEGIES**

Punang Amaripuja

STRATEGI: TINJAUAN ASPEK MODAL SOSIAL DALAM CULTURAL SCHOOL DAN LEARNING SCHOOL

Oleh :

Heru Kurnianto Tjahjono

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

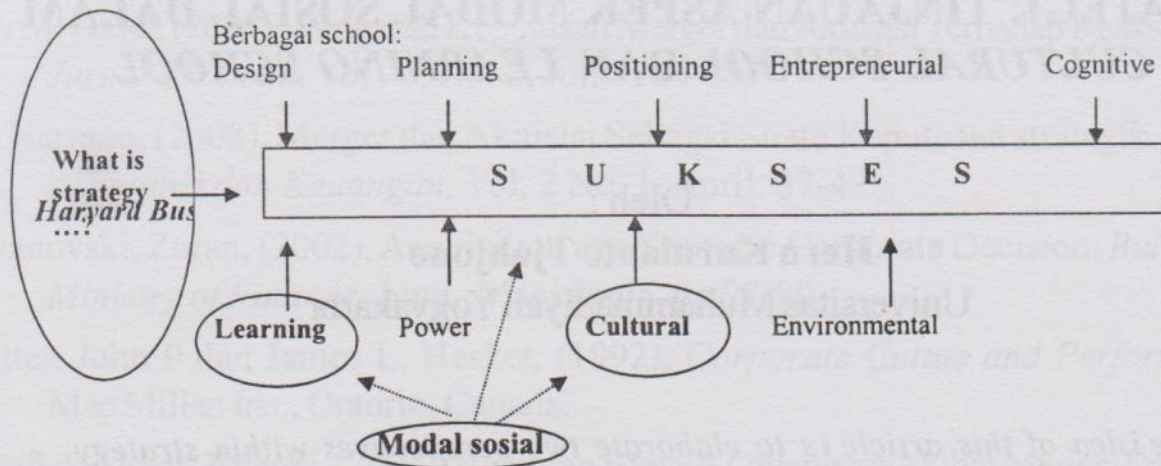
The idea of this article is to elaborate two perspectives within strategy related to social capital aspect. Those perspectives are cultural school and learning school. Both of those perspectives are used to see organizational strategic phenomena. Discussions and implications of those perspectives are related to organizational performance as a concept that always used when measuring organization achievement. Another important issue is how study academic in strategic management can explain the practical of business policies related to those perspectives.

Keywords: cultural school, learning school, social capital and strategy

PENDAHULUAN

Pemahaman dan pemaknaan strategi yang dilakukan para ahli di bidang strategi sangat sukar untuk memberikan satu kesamaan terhadap apa "binatang" strategi tersebut, sehingga para ahli tidak memiliki kesepahaman definisi mengenai konsep strategi. Sebagian besar para ahli strategi telah menyadari bahwa kondisi tersebut disebabkan oleh konsep strategi yang luas (*broad concept*), sehingga membuka kesempatan mereka memotret fenomena yang sama dari berbagai perspektif.

Salah satu buku yang cukup baik mengulas strategi sebagai konsep yang sangat luas adalah buku yang ditulis Mintzberg *et. al* (1990). Buku tersebut mengilustrasikan kisah orang buta dan gajah sebagai analogi pemahaman para ahli terhadap strategi yang mencakup banyak perspektif. Secara sederhana, buku tersebut menjelaskan bahwa strategi adalah konsep yang luas yang membahas bagaimana organisasi atau perusahaan dapat mencapai sukses. (lihat Gambar 1). Perspektif yang digunakan penulis adalah budaya dan pembelajaran. Strategi dalam perspektif tersebut digambarkan Mintzberg berada pada level analisis organisasi.

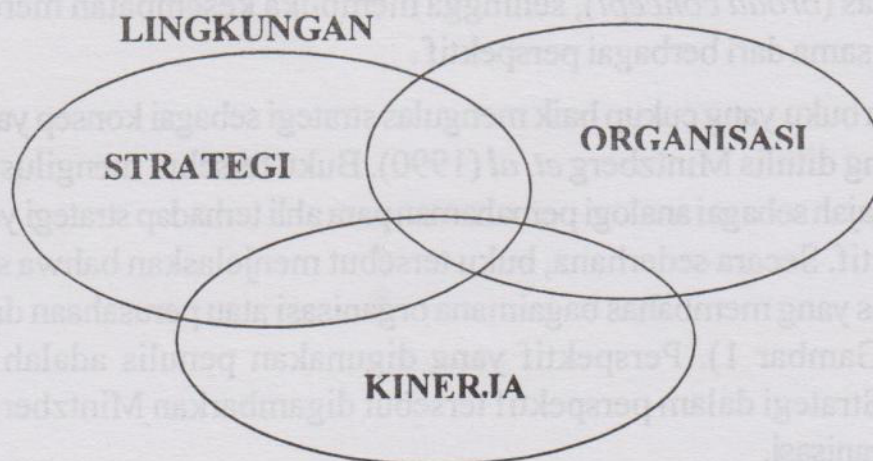


Sumber :Modifikasi dan Integrasi

Gambar 1
Berbagai *School* Strategis

Dari perspektif yang digambarkan di atas, perspektif budaya (*cultural school*) dan pembelajaran (*learning school*) di dalamnya terkandung pentingnya modal sosial (*social capital*). Pentingnya modal sosial merupakan aspek yang diperlukan dalam pendekatan *resource-based view*. Artikel ini lebih memfokuskan pada dua perspektif penting dari strategi. Meminjam istilah yang digunakan Mintzberg, kedua perspektif tersebut adalah perspektif budaya (*cultural school*), dan perspektif pembelajaran (*learning school*). Penulis menambahkan aspek modal sosial terkait dengan strategi.

Dari kedua hal tersebut, strategi digambarkan sebagai salah satu domain yang berkaitan erat baik dengan lingkungan dan organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Domain ini dipaparkan secara lebih baik oleh *conceptual domain of the field* dari organisasi yang diajukan oleh Summer et al sebagai berikut:



Sumber: Summer et al., *Journal of Management*, Vol. 16. No. 2. 1990

Gambar 2
Conceptual domain of the field dari organisasi

Dari gambar di atas, perspektif budaya dan perspektif pembelajaran, strategi lebih difokuskan pada organisasi.

KONSEP MODAL SOSIAL (*SOCIAL CAPITAL*)

Konsep *social capital* merupakan konstruk yang bermakna luas, bahkan cenderung menjadi sebuah terminologi yang "trend". Dalam pandangan Adler & Kwon (2002), *social capital* merupakan konsep yang banyak memiliki definisi. Oleh karena itu dalam memahami konsep tersebut, penting untuk mempertimbangkan konteks.

Salah satu pemahaman pokok teori *social capital* adalah bahwa jaringan-jaringan hubungan akan membentuk sumberdaya bernilai (*valuable resources*) untuk melakukan kegiatan-kegiatan atau urusan-urusan sosial, menyediakan anggota organisasi "modal yang dimiliki bersama (*the collectivity-owned capital*), memberikan kepercayaan, dalam berbagai hal dari dunia (Bourdieu, 1986). Konseptualisasi bahwa *social capital* sebagai seperangkat sumberdaya sosial yang melekat dalam hubungan juga didukung oleh Burt 1992; Loury, 1977 (dalam Tsai dan Ghoshal, 1998).

Beberapa ahli lainnya seperti Coleman 1990; Portes & Sensenbrenner 1993; Putnam 1995 (dalam Tsai dan Ghoshal, 1998) telah mendukung definisi yang lebih luas dari *social capital*, tidak hanya hubungan, tetapi juga norma-norma dan nilai-nilai yang berhubungan dengan mereka. Secara lebih luas, *social capital* mencakup banyak aspek dalam konteks sosial seperti ikatan sosial, kepercayaan, dan sistem nilai yang memfasilitasi tindakan individu dalam konteks tersebut.

Berdasarkan gambaran umum studi *social capital* sebelumnya, Seibert et al. (2001) mengelompokkan ke dalam tiga pendekatan: *weak tie theory* (Granovetter, 1973 dalam Seibert et al., 2001) yang memfokuskan pada kekuatan ikatan sosial yang digunakan orang dalam proses mereka bekerja. Granovetter berpandangan bahwa ikatan lemah (*weak ties*) akan dapat menjembatani hubungan antara klik sosial dengan menyediakan informasi dan sumberdaya-sumberdaya yang unik. Pendekatan kedua dijelaskan oleh Burt, 1992 dalam Seibert et al. (2001) sebagai *structural holes*. Pendekatan ini memfokuskan pada pola hubungan antara *ego* (individu) dan *alters* (teman-temannya). Menurut pendekatan ini, keunggulan individu ketika banyak *alters* tidak saling terhubung. Sehingga dalam kondisi tersebut peran aktor (*ego*) menjadi penting dalam pola interaksi tersebut. Pendekatan berikutnya adalah *social resources theory* (Lin, Ensel dan Vaughn, 1981 dalam Seibert, et al. 2001) memfokuskan pada isi (*content*) dari jaringan yang akan memberikan manfaat pada aktor. Dalam penelitian yang dilakukan Seibert et al. (2001) *social resources* terkait dengan jumlah kontak dengan fungsi lain dan jumlah kontak dengan level yang lebih tinggi.

Nahapiet & Ghoshal (1997) menyebut aspek-aspek konteks sosial yang berbeda sebagai dimensi struktural (*structural*), hubungan (*relational*) dan kognitif (*cognitive*)

dari *social capital*. Model tersebut meminjam apa yang ditulis oleh Nahapiet dan Ghoshal yang selanjutnya diteruskan oleh Tsai dan Ghoshal menggambarkan hubungan ketiga perspektif yang telah disebutkan di atas dalam model yang terintegrasi.

Menurut pandangan mereka, dimensi struktural dari *social capital* mencakup interaksi sosial. Posisi kontak aktor dalam interaksi struktur sosial menyediakan keunggulan tertentu untuk aktor. Orang-orang tersebut dapat menggunakan kontak secara perorangan untuk dapat memperoleh pekerjaan, mendapatkan informasi, mengakses sumberdaya-sumberdaya spesifik. Sedangkan perspektif hubungan (*relational*) dalam *social capital* yang merujuk pada asset, berakar pada hubungan-hubungan tersebut. perspektif 'hubungan' digambarkan sebagai jenis hubungan personal yang telah dikembangkan antar mereka melalui interaksi sebelumnya (*a history of interactions*), seperti kepercayaan (*trust*) dan sifat dapat dipercaya (*trustworthiness*). Perspektif ketiga, oleh Nahapiet dan Ghoshal disebutnya dimensi *cognitive*. Perspektif tersebut diartikan sebagai sumberdaya yang memberikan representasi, interpretasi sistem dalam memberikan makna (*system of meaning*) secara bersama-sama antar kelompok (Cicourel, 1973 dalam Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Perspektif tersebut diwujudkan dalam atribut-atribut seperti: kode bersama (*shared code*) atau paradigma bersama (*shared paradigm*) yang memungkinkan pemahaman umum dari *collective goals* dan cara yang tepat dalam sistem sosial.

Meskipun *social capital* membawa banyak bentuk, secara umum tiap bentuk tersebut memiliki dua karakteristik: (1) mereka menyusun beberapa aspek struktur sosial; (2) mereka memudahkan aksi individual dalam struktur (Coleman, 1990 dalam Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Pada tabel 1., penulis melakukan pengkategorisasian beberapa teori modal sosial. Penulis menggunakan dua teori yang terkait dengan manajemen strategi. Isu yang penulis gunakan adalah isu level analisis. Level analisis kedua teori tersebut sesuai dengan unit analisis manajemen strategi, yaitu level analisis organisasi.

Dengan menggunakan tabel ini, penulis memilih dua perspektif teori modal sosial pada level organisasi yang cocok dengan perpektif budaya dan pembelajaran. Perspektif teori yang digunakan adalah pendekatan *relational* dan *cognitive*. Kedua perspektif ini memiliki keterkaitan dimensional dengan perspektif budaya dan pembelajaran, seperti kepercayaan, nilai-nilai, representasi, interpretasi sistem dalam memberikan makna (*system of meaning*) secara bersama-sama antar kelompok.

Tabel 1
Kategorisasi Perspektif Teori *Social Capital* Dalam Organisasi

Perspektif teori	Konsep	Penggagas	Kontribusi bagi siapa?
<i>Weak tie theory</i>	fokus pada kekuatan-kekuatan ikatan sosial yang digunakan orang dalam proses mereka bekerja	Granovetter, 1973	individu
<i>Structural holes theory</i>	fokus pada pola hubungan antara <i>ego</i> (individu) dan <i>alters</i> (teman-temannya).	Burt, 1992	individu
<i>Social resources theory</i>	fokus pada isi (<i>content</i>) jaringan yang memberikan manfaat pada aktor.	Lin, Ensel dan Vaughn, 1981	individu
<i>Structural Approach</i>	memfokuskan pada interaksi struktur sosial menyediakan keunggulan tertentu untuk aktor.	Burt, 1992; Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998 Chua 2002	Individu, kelompok dan organisasi
<i>Relational Approach</i>	Menjelaskan sifat hubungan yang dikembangkan satu dengan lainnya melalui interaksi yang bersifat historis.	Granovetter, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998 Chua 2002	individu, kelompok dan organisasi
<i>Cognitive Approach</i>	sumberdaya yang memberikan representasi, interpretasi sistem dalam memberikan makna (<i>system of meaning</i>) secara bersama-sama antar kelompok	Cicourel, 1973; Nahapiet dan Ghoshal, 1998 Chua 2002	Individu, kelompok dan organisasi

Sumber: Kompilasi

TINJAUAN PERSPEKTIF BUDAYA

Budaya merupakan sumberdaya penting dalam organisasi yang tidak berwujud (*intangible*). Sumberdaya-sumberdaya yang tidak berwujud cenderung menghasilkan keunggulan kompetitif lebih baik dibandingkan sumberdaya yang berwujud (*tangible*). Sumberdaya-sumberdaya yang tidak berwujud merupakan merupakan asset kompetitif yang paling kritical untuk dimiliki perusahaan (Grant dalam Hitt et al., 2001). Dalam bahasan ini perspektif budaya dilihat dalam pendekatan *resource-based view*. *The resource-based view* menjelaskan bahwa pendekatan budaya dan sejarah perusahaan muncul dari sifat spesifik perusahaan yang menghasilkan pengetahuan organisasional yang bersifat *tacit* (Bamey, 1992; Reed & DeFillippi, 1990; dalam Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan,

1992). Lado dan Wilson juga menjelaskan bahwa sifat spesifik perusahaan juga menghasilkan hubungan sosial yang kompleks yaitu sebagai modal sosial (*social capital*) pada organisasi.

Secara sederhana, perspektif budaya menjelaskan bahwa strategi organisasional akan sukses jika pola kebersamaan yang unik, spesifik perusahaan yang terbentuk dari proses yang melibatkan banyak pihak dalam organisasi dan interaksi secara historis akan membentuk satu sumberdaya organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan keunggulan budaya menjadi salah satu keunggulan yang sukar untuk ditiru pesaing (*it's difficult to copy*).

Paling tidak ada dua hal yang menyebabkan budaya menjadi sangat sulit untuk diadopsi atau diadaptasi: pertama adalah *causal ambiguity* dan yang kedua adalah *path dependence*. *Causal ambiguity* terkait dengan hubungan yang sangat kompleks sehingga muncul budaya yang bersifat spesifik pada perusahaan dan *path dependence* terkait dengan interaksi yang bersifat historis.

Dalam pandangan Davis (1984), budaya organisasional merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasional sebagai satu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh satu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah cukup berjalan dengan baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan-berkanaan dengan masalah-masalah tersebut.

Penelitian yang dilakukan Pettigrew (1985) menjelaskan membuktikan bahwa budaya merupakan faktor penting dalam strategi. Feldman (1986) dalam Mintzberg (1998) melihat bahwa kesuksesan perubahan strategi terkait erat dengan budaya dan Barney (1986) melihat bahwa budaya dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Bagaimana strategi organisasional dalam perspektif budaya mencapai sukses?

Dalam perspektif ini kata kuncinya adalah nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), mitos (*myths*), budaya (*culture*), ideologi (*ideology*) dan simbolisme (*symbolism*). Strategi dipandang sebagai perspektif kolektif yang unik, sehingga sulit untuk ditiru pesaing. Kebersamaan (*collectivity*) merupakan hal yang penting, sehingga dibutuhkan kesamaan nilai dan saling percaya. Organisasi dituntut untuk bersifat kohesif sehingga mendorong kerja sama yang lebih baik.

Dalam perspektif ini memerlukan modal sosial. Modal sosial dengan perspektif teori *relational* dan *cognitive* relevan dengan tinjauan *cultural school* terhadap strategi yang membutuhkan nilai-nilai dan kepercayaan dalam konteks organisasi. Artinya nilai-nilai, keyakinan dan kepercayaan yang memberi kontribusi bagi organisasi.

The resource-based view menjelaskan bahwa pendekatan budaya dan sejarah perusahaan muncul dari sifat spesifik perusahaan yang menghasilkan pengetahuan organisasional yang bersifat *tacit* (Barney, 1992; Reed & DeFillippi, 1990; dalam Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992).

TINJAUAN PERSPEKTIF PEMBELAJARAN

Perspektif kedua yang dibahas adalah perspektif *learning* yang terkait pula dengan bagaimana strategi organisasional dipandang sebagai proses pembelajaran (*learning*). Pembelajaran memfokuskan diri dari sisi pandang 'proses' yang terkait erat dengan manajemen perubahan. Argyris & Schon (1978) membedakan pembelajaran tersebut menjadi dua, yaitu *single-loop* dan *double-loop learning*. Argyris & Schon menjelaskan bahwa *single-loop learning* lebih konservatif, bertujuan mendeteksi kesalahan dan menjaga aktifitas organisasional pada lintasannya. Sedangkan *double-loop learning* adalah pembelajaran tentang *single-loop learning* atau pembelajaran tentang bagaimana belajar.

Pembelajaran sebagai kreasi pengetahuan (*knowledge creation*) dielaborasi oleh Nonaka & Takeuchi (1995). Mereka membedakan antara pengetahuan yang *tacit* dan eksplisit. Seperti yang dikemukakan Polanyi (1966) dalam Mintzberg (1998) bahwa pengetahuan yang *tacit* bersifat personal, spesifik-konteks dan sulit diformalisasikan dan dikomunikasikan. Sebaliknya, pengetahuan yang bersifat eksplisit dapat dipindahkan (*transmittable*) secara formal. Konsep pembelajaran melalui konversi pengetahuan diperkenalkan sebagai '*knowledge spiral*'. Empat model konversi yang diperkenalkannya adalah:

1. Sosialisasi: proses yang menggambarkan '*implicit sharing*' dari pengetahuan yang *tacit* melalui pengalaman.
2. Eksternalisasi: proses yang menggambarkan perubahan dari pengetahuan yang *tacit* menjadi eksplisit, seringkali melalui metafor dan analisis.
3. Kombinasi: proses secara formal dari orang pada pihak lainnya
4. Internalisasi: proses dari pengetahuan yang eksplisit kembali pada pengetahuan yang *tacit*.

Esensi strategi mendasarkan pada pengembangan kapabilitas organisasional untuk memperoleh, menciptakan, mengakumulasi dan mengeksploitasi pengetahuan. Namun pengetahuan hanya diciptakan oleh individu. Peran organisasi adalah memudahkan pembelajaran, dengan mendukung dan menstimulasi pembelajaran individu, menyelaraskan,

mengkristalisasikan dan mensintesis pada level kelompok melalui dialog, diskusi, tukar pengalaman dan observasi.

Konsep di atas didukung oleh Crossan, Lane dan White (1997) yang membangun rerangka pembelajaran organisasional sbb: *Intuiting* merupakan proses yang muncul pada level individu, dilanjutkan dengan *interpreting* menuju pada level kelompok. Selanjutnya *integrating* merupakan perubahan kolektif pada level kelompok dan menjembatani ke level organisasi. Terakhir adalah institusionalisasi yang merupakan pembelajaran melekat pada sistem, struktur, rutin dan praktik-praktik. Hamel & Prahalad (1990) menggagas manajemen strategik sebagai proses 'pembelajaran kolektif' yang bertujuan pada pengembangan dan pengeksploitasi *distinctive competences* sulit ditiru. Pendekatan yang dilakukan Hamel & Prahalad dikenal sebagai pendekatan dinamik kapabilitas organisasional. Di samping itu pembelajaran juga perlu memperhatikan suatu kondisi yang tidak terduga (*unpredictable*). Kondisi tersebut mendasarkan pada *chaos theory*. Dalam konsep tersebut dijelaskan kondisi yang *turbulent* (kompleks, non-linier dan sistem yang dinamik).

Bagaimana Strategi Organisasional Dalam Perspektif Pembelajaran Mencapai Sukses?

Dalam suatu ilustrasi sederhana, sebuah biduk kecil diibaratkan sebagai organisasi yang berada pada medan yang sangat berat, yaitu arena arung jeram. Di dalam arena tersebut, air sungai mengalir deras, banyak batu-batuan berserakan di tengah sungai dan terkadang air terjun kecil menuruni lembah sungai. Biduk kecil tersebut agar sukses mencapai tujuannya, harus mampu mengendalikan dirinya dari ancaman batu-batuan di tengah sungai. Kondisi demikian, biduk kecil yang menggambarkan organisasi harus mampu menghadapi kondisi yang bersifat *emergent*. Salah satu hal yang memiliki peran penting di sini adalah visi dan *trust* (modal sosial).

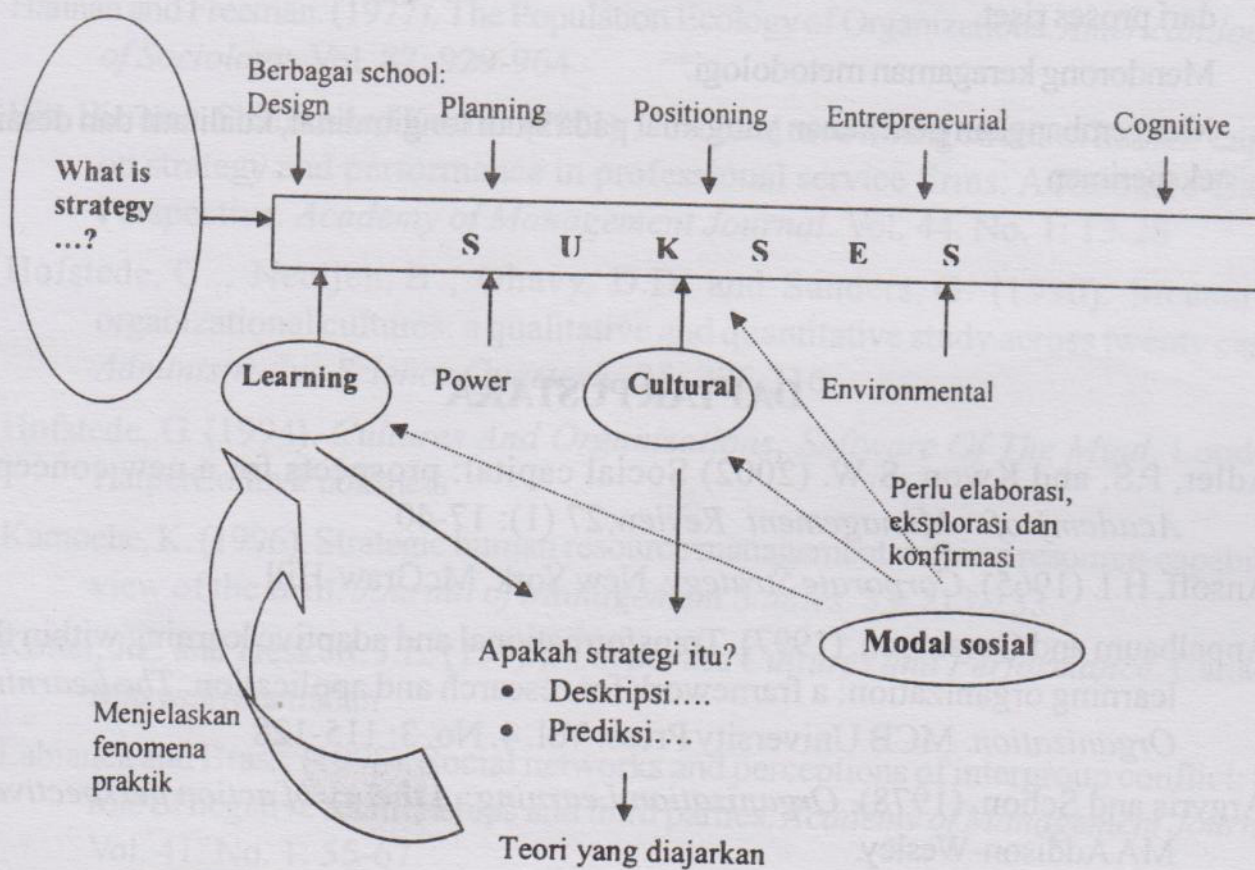
Ilustrasi di atas menunjukkan bahwa, strategi merupakan sesuatu yang unik. Proses yang harus dihadapi oleh organisasi bersifat *emergent*. Oleh karena itu semua aktor dalam organisasi tersebut harus dapat berperan sebagai pembelajar (*learner*). Mengapa demikian? Karena perubahan itu sendiri tidak selalu bersifat *continual*, terkadang bersifat terputus atau *quantum*. Lingkungan yang dihadapi sering tidak dapat diduga (*unpredictable*) dan situasi yang terjadi bersifat dinamik dan kompleks. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki fleksibilitas yang tinggi.

Dalam perspektif ini strategi merupakan proses pembelajaran. Sedangkan modal sosial sebagai salah satu determinan penting dalam proses pembelajaran tersebut.

IMPLIKASI STUDI AKADEMIK TERHADAP PRAKTIK

Fenomena klasik yang banyak terjadi antara dunia akademik dan praktisi adalah tidak adanya kesejajaran (*alignment*) di antara keduanya. Kesenjangan di antara keduanya sering kali terjadi. Konsekuensinya, kalangan praktisi sering memandang suatu riset akademik sebagai sesuatu yang kurang bermanfaat. Sebaliknya kalangan akademik melihat perilaku praktisi tidak ilmiah.

Fenomena lain yang sering muncul di kalangan akademik adalah semakin meningkatnya kuantitas riset namun demikian sering kali tidak sejalan dengan peningkatan dampak bagi para praktisi. Fenomena tersebut diduga disebabkan oleh fenomena lain yang sering disebut dengan *straightjacket* (Bettis, 1991), yaitu fenomena di mana pengembangan mata kuliah akademik terbelenggu oleh tradisi dan asessoris akademik. Daft dan Lewin (1990) yang mengatakan bahwa manajemen stratejik telah terjerat oleh ritual dan asesoris *normal science*.



Sumber :Modifikasi dan Integrasi

Gambar 3
Berbagai *School* Strategi dan Implikasi Akademik pada Praktikal:

Kondisi di atas menunjukkan bahwa perspektif strategi sedemikian luas, sehingga dari perspektif akademik, metodologi dalam penelitian dan pengajaran harus bersifat terbuka serta penuh inovasi. Paparan di atas menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan perspektif budaya dalam strategi bersifat kompleks dan dinamik. Oleh karena itu, agar sudut pandang akademik dan praktikal dapat berjalan sejajar, maka saran bagi kalangan akademik meliputi:

1. Mendorong riset eksploratori dan *unstructured* pada strategi organisasional, struktur dan sistem seperti perusahaan di dunia saat ini.
2. Mendorong studi komparatif termasuk perusahaan di berbagai setting dalam studi *data base* yang luas.
3. Riset tersebut seharusnya dievaluasi dengan standar *field* yang mereka gunakan seperti ekonomi, sosiologi, psikologi, keuangan dll)
4. Mendorong pengembangan implikasi preskriptif yang realistis sebagai bagian normal dari proses riset.
5. Mendorong keragaman metodologi.
6. Mengembangkan penekanan yang kuat pada studi longitudinal, kualitatif dan desain eksperimen

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002) Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York. McGraw-Hill
- Appelbaum and Goransson. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*. MCB University Press. Vol. 4. No. 3: 115-128
- Argyris and Schon. (1978). *Organization Learning: A theory of action perspectives*. MA Addison-Wesley.
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 13: 116-128
- Barney. (...) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 17. No. 1: 99-120
- Bettis, O.S. (1991). Strategic management and the straightjacket: an editorial essay. *OS*

- Chandler. (1990). *Strategy & Structure: Chapters In The History Of The American Industrial*. The MIT Press
- Chua, Alton.(2002). The Influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3 (4): 1- 16.
- Garavan. (1997). The Learning Organization: A Review And Evaluation. *The Learning Organization*. MCB University Press. Vol. 4. No. 1: 18-29
- Hamel and Prahalad. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*. July-Augt:69-82
- Hamel and Prahalad. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*. March-April:75-84
- Hamel and Prahalad. (1994). *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press
- Hannan and Freeman. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. Vol. 82: 929-964
- Hitt, Bieman, Shimizu and Kochar. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 1: 13-28
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316
- Hofstede, G. (1994). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*. 33: 213-233
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Cultures and Performance*. Canada: Maxwell Macmillan
- Labianca and Brass. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No. 1: 55-67
- Lado, A.A. and Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*. 19: 699-727
- Lepak and Snell. (1999). The hr architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24: 31-48.

- Lorange and Vancil. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs New York: Prentice Hall
- Miles, R.E and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure & Process*. Mc Graw-Hill
- Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 2: 242-266
- Nonaka and Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Pennings, Lee and Witteloostuijn. (1998). Human capital, social capital and firm dissolution. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No. 4: 425-440
- Pettigrew. (1987). Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management*. Vol 24 No. 6: 649-670
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organization*. Barlinger Publishing Company.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter., M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Porter, Takeuchi and Sakakibara.(2000). *Can Japan Compete?* MacMillan Press
- Prahalad and Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*: 79-91
- Prusak, L. and Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*. June
- Rumelt, R.P., Schendel, E. dan Teece, D.J. (1994). *Fundamental Issues In Strategy*. Harvard Business School Press
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers.San Fransisco
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 2: 219-237
- Selznick.(1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston IL: Row Peterson

- Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday
- Smircich, Linda. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28. 339-358
- Snell and Youndt. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*. 21: 711-737
- Steiner. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press
- Summer, C.E., Bettis, R.A, Duhaime, I.H., Grant, J.H., Hambrick, D.C., Snow, C.C. and Zeithaml, C.P. (1990). Doctoral education in the field of business policy and strategy. *Journal of Management*. Vol. 16. No. 2: 359-398
- Sun Tzu. (1971). *The Art of War*. New York: Oxford University Press
- Teare and Dealtry. (1998). Building & sustaining a learning organization. *The Learning Organization*. MCB University Press. Vol. 5. No. 1: 47-60
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No. 4: 464-476
- Wayne, Liden, Kraimer and Graf. (1999). The role of human capital, motivation & supervisor sponsorship in predicting career Success. *Journal of Organizational Behavior*. No. 20: 577-595
- Welbourne and Cyr. (1999). The Human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 42. No. 6: 616-629
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*. 18: 295-320
- Wright, P.M. and Snell. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 23: 756-772
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall

UMY
A Leading and Enlightening University

