

Studi Kajian tentang Evolusi Manajemen Strategi: Studi Kasus pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Baiq Nurul Suryawati¹

Univeritas Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia

Abstract

This study adapted various studies that have been conducted with regard to strategy management reviews. This study reveals the evolution of research in the field of strategy management that has been carried out by Furrer, et al. In his analysis Furrer, et al, identified evolution that shows the direction of integration between corporate-level strategies and competition, therefore, future research questions must be related to the integration of corporations and competition strategies and their implications for company performance in terms of their position in a competitive environment. Meanwhile, referring to what has been revealed by Furrer, et al., Several companies in Indonesia can be identified as currently undergoing what is called the Knowledge-based Theory of Firm phase, where the phase is the phase of knowledge creation as the basis for sustainable competitive advantage. Case study at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) shows the findings of the dependence of PT. KAI through loans or binding contracts so that competitive advantage cannot be achieved. The recommendations suggested to be implemented for PT. KAI is not to dwell on the second position of the evolutionary phase of strategy management according to Wade and Schneberger, the Resource Dependency Theory phase. This is needed for Indonesian companies to win global competition.

Keywords: *evolution, knowledge-based theory of firm, competitive advantage.*

Abstrak

Studi kajian ini menyadur berbagai penelitian yang telah dilakukan berkenaan dengan ulasan manajemen strategi. Kajian ini mengungkapkan evolusi penelitian dalam bidang manajemen strategi yang telah dilakukan oleh Furrer, et all. Dalam analisisnya Furrer, et all, mengidentifikasi evolusi yang menunjukkan arah integrasi antara strategi level korporasi dan kompetisi, oleh karena itu, pertanyaan penelitian atau riset di masa yang akan datang harus berhubungan dengan integrasi dari korporasi dan strategi kompetisi serta implikasinya terhadap performa perusahaan dilihat dari posisinya dalam lingkungan kompetisi. Sementara itu, merujuk pada apa yang telah diungkapkan Furrer, et all, beberapa perusahaan di Indonesia dapat diidentifikasi ini sedang menjalani apa yang disebut fase *Knowledge-based Theory of Firm*, dimana fase tersebut adalah fase penciptaan pengetahuan sebagai dasar keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Studi kasus pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) menunjukkan temuan-temuan adanya ketergantungan PT. KAI melalui pinjaman ataupun kontrak-kontrak yang mengikat sehingga keunggulan kompetitif tidak dapat dicapai. Adapun rekomendasi yang disarankan untuk dapat diimplementasikan bagi PT. KAI adalah untuk tidak berkuat pada posisi ke dua dari fase evolusi manajemen strategi menurut Wade dan Schneberger, yaitu fase *Resource Dependency Theory*. Hal tersebut diperlukan untuk perusahaan Indonesia dapat memenangkan persaingan global.

Kata kunci: *Evolusi, Knowledge-based Theory of Firm, keunggulan kompetitif.*

¹ Penulis koresponden. nurul.suryawati@unram.ac.id

PENDAHULUAN

Tulisan ini dilatar-belakangi dari tulisan ilmiah mengenai evolusi manajemen strategi yang dilakukan oleh Furrer, *et al.* pada tahun 2008. Penelitian oleh Furrer, *et al.*, dilatar-belakangi oleh penelitian-penelitian terdahulu yang serupa. Meskipun demikian, terdapat perbedaan dan persamaan diantara jurnal-jurnal tersebut. Perbedaan yang utama adalah metode analisis. Misalnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Bowman; Herrman dan Hoskisson kajiannya lebih menekankan pada interpretasi kualitatif sehingga pandangannya menjadi lebih subjektif, sementara penelitian yang dilakukan Furrer, *et al.*, lebih mengacu pada data kuantitatif untuk menghindari efek interpretasi subjektif.

Perbandingan selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ramos-Rodriguez dimana perbedaan yang mendasar adalah metode *bibliometric* yang hanya mendasarkan interpretasi pada keputusan untuk mengutip atau citation. Teknik ini memiliki kelemahan dalam menganalisis motif yang mendasari keputusan seseorang. Terlebih lagi kenyataan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Ramos-Rodriguez hanya berfokus di seputaran *Strategic Management Journal* yang merupakan *database* penyedia jurnal manajemen strategi.

Senada dengan penelitian-penelitian lain yang membahas evolusi manajemen strategi maka Herrman menyebutkan bahwa dunia persaingan yang dihadapi oleh perusahaan sekarang semakin kompleks disebabkan terbukanya akses terhadap informasi secara cepat, dimana pengetahuan menjadi sumber daya yang sangat berharga. Selain itu peningkatan inovasi teknologi di era globalisasi menyebabkan perubahan desain dari manajemen strategi di masa depan. Perubahan ini berkaitan dengan kemampuan baik individu maupun organisasi memiliki kemampuan untuk belajar dan melakukan inovasi agar dapat sukses bersaing dengan yang lain.

Phelan yang juga melakukan penelitian serupa ternyata memfokuskan diri pada *Strategic Management Journal*. Pengamatan yang dilakukan memperlihatkan bahwa dengan semakin tingginya kredibilitas SMJ sebagai penyedia jurnal yang berkaitan dengan Manajemen Strategi maka ruang yang tersedia untuk publikasi semakin terbatas. Hal ini diasumsikan akan meningkatkan kualitas penelitian di bidang kajian ini, tetapi bisa diduga juga akan meningkatkan kuantitas. Walaupun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa SMJ menampilkan jurnal-jurnal yang empiris, lebih panjang, dan tetapi masih terlihat adanya upaya menduga-duga atau kesimpulan yang belum pasti melainkan hanya spekulasi.

Oleh karena itu, penelitian Furrer, *et al.* kemudian memperluas wilayah penelitiannya kepada *database* penyedia jurnal lain seperti AMJ; AMR dan ASQ. Hal ini dilakukan agar literatur manajemen yang digunakan sebagai alat analisis bisa lebih representatif. Adanya pengembangan wilayah atau area penelitian akan memungkinkan pemahaman yang lebih mendasar terhadap evolusi yang terjadi pada kajian manajemen strategi.

KAJIAN PUSTAKA

Untuk dapat melihat dan mengidentifikasi fenomena perubahan paradigma yang melandasi kajian di bidang manajemen strategi ini maka ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh Furrer, *et al.* yang digunakan sebagai acuan penulisan makalah ini, yaitu *pertama*, membuat ringkasan dari perkembangan manajemen strategi yang sudah disediakan dan diikuti dengan memberikan penjelasan metode yang digunakan dalam melakukan pembelajaran. *Kedua*, menampilkan hasil analisis isi dari literatur manajemen strategi dan evolusi yang terjadi sepanjang kurun waktu penelitian, yaitu selama 26 tahun. Analisis dari literatur ini kemudian melibatkan klasifikasi dari artikel yang memungkinkan evaluasi dari tren ilmu tersebut. *Ketiga*, penerbit atau pihak publikasi yang paling banyak menerbitkan jurnal dan yang paling sering dikutip pada kumpulan jurnal manajemen strategi di telaah dan di beri nilai (*scoring*). *Keempat*, membuat kesimpulan yang menawarkan pemikiran dan perdebatan tentang prediksi bagaimana perkembangan literatur

manajemen strategi di masa depan dan menyediakan pemahaman mendalam tentang pengembangan manajemen.

Kay dalam artikelnya *The Structure of Strategy* mengatakan bahwa ilmu manajemen strategi erat kaitannya dengan upaya mempertahankan kesuksesan sebuah perusahaan tetapi yang menjadi pertanyaan mendasar adalah apakah sebenarnya definisi dari sukses tersebut. Dasar kesuksesan sebuah perusahaan adalah unik, atau berbeda-beda untuk setiap perusahaan bagi perusahaan yang kita kategorikan sukses. Perusahaan adalah serangkaian hubungan yang tercipta antara beberapa *stake holder* seperti pegawai, konsumen, investor dan *shareholder*. Perusahaan yang sukses adalah yang mampu menciptakan karakter khusus antara hubungan ini dan bisa menciptakan suasana atau lingkungan yang bisa memaksimalkan nilai dari kekhususan ini. Kemampuan (*capability*) hanya akan bersifat khusus apabila diturunkan dari suatu karakteristik dimana perusahaan lain tidak memiliki sumber daya ini. Kay mengidentifikasi bahwa *mechanistic structure* dapat direplikasi, tetapi tidak untuk struktur yang bersifat organik.

Tujuan dari manajemen strategi telah terkontaminasi oleh pengaruh sosiologi dan ekonomi. Ada banyak pemikir yang menggambarkan strategi sebagai daftar-daftar yang membantu untuk menstrukturisasi pemikiran ucapan atau visi misi yang ditekankan secara berulang-ulang agar dianggap sebagai kebenaran yang penting. Sama saja dengan analogi terhadap praktek kedokteran yang akan tetap menjadi sesuatu yang sifatnya praktis dan memerlukan banyak latihan. Usaha untuk mengembangkan kerangka kerja yang koheren untuk memahami perilaku bisnis, merupakan langkah awal yang signifikan mendukung pertumbuhan ilmu manajemen strategi.

Selanjutnya, Ramos-Rodriguez dalam artikelnya yang berjudul *Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research : A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000* lebih dalam membahas pemikiran Chandler bahwa pola strategi atau struktur yang berbeda akan memiliki pengaruh yang berbeda pula terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, yang menjadi landasan berpikir *paper* ini selanjutnya adalah karya dari Phelan. Phelan memilah-milah hasil temuannya dalam beberapa seksi yaitu : akibat; keragaman geografi; komposisi; statistik deskriptif; dan kajian empiris. Pada hasil akhirnya Phelan memberi penekanan tentang perkembangan artikel di *Strategic Management Journal* yang menjadi makin panjang; lebih empirikal; memberikan kutipan dari banyak referensi; menggunakan sampel-sampel dalam jumlah besar serta merupakan kerja dari beberapa penulis secara bersama-sama.

Peneliti lain yang mengangkat tema evolusi manajemen strategi adalah Hermann dalam *paper*nya yang berjudul *Evolution of Strategic Management: The Need for New Dominant Designs*. Dalam kajiannya, Hermann mengidentifikasi perkembangan disertasi yang ada baik di Harvard maupun Purdue University. Sebagian besar disertasi atau penelitian yang ada ternyata meneliti mengenai hubungan antara strategi diversifikasi perusahaan, struktur organisasi dan kinerja perusahaan. Lebih lanjut dalam tulisannya, Hermann membahas kerangka *five forces* yang dicetuskan oleh Porter. Berdasarkan model ini, kinerja perusahaan ditentukan oleh ketertarikan terhadap industri; yang bergantung pada lima kekuatan utama yaitu : ancaman saat masuk, banyaknya saingan diantara lingkungan persaingan, tekanan dari produk pengganti, daya tekan (posisi tawar baik dari pembeli maupun produsen).

Namun, pemikiran ini juga perlu diterapkan dalam kerangka berpikir manajerial yang diaplikasikan dalam prakteknya, yaitu pada saat dimana perusahaan menghadapi lingkungan yang lebih kompleks disebabkan karena meningkatnya kepentingan perusahaan akan informasi; akibat yang timbul akibat perkembangan yang pesat di bidang teknologi; adanya deregulasi; perubahan bentuk kompetisi dan pola pekerja; dan meningkatnya kebutuhan akan ilmu pengetahuan sebagai kunci dari sumber daya. Selanjutnya, Hermann membahas mengenai sulitnya memperoleh keuntungan atau keunggulan bersaing karena kesemuanya akan didasari oleh kecepatan, inovasi, pelayanan dan kostumisasi yang dikaitkan dengan jumlah produksi, skala dan upaya meminimalisasi biaya serendah mungkin.

Selain itu, hasil temuan dari Luo yang digunakan untuk mendukung pemikiran Hermann juga menekankan bahwa kepercayaan, kesetiaan dan kekuatan koneksi serta hubungan perorangan/pribadi merupakan faktor utama pelaksanaan bisnis internasional sehingga Cina bisa eksis di dunia internasional saat ini. Disamping pendapat tentang evolusi manajemen strategi yang ditulis pada pembahasan sebelum ini, penulisan paper oleh Furrer, et all sebagai jurnal utama dilandasi oleh beberapa para ahli di bidang kajian ini, salah satunya adalah Rumelt. Rumelt mendefinisikan manajemen strategi dengan *'policy'* atau kebijakan, yang kemudian dikaitkan dengan arah dari organisasi atau perusahaan yang bergerak dalam kegiatan bisnis. Rumelt (1994) memasukkan beberapa unsur dalam strategi yaitu : pemilihan tujuan; pilihan produk atau jasa yang akan ditawarkan; rancangan dan konfigurasi dari kebijakan yang membatasi mengenai posisi perusahaan dalam bersaing di pasar (misalnya strategi kompetisi); pilihan tingkatan yang sesuai untuk cakupan wilayah dan keragaman; rancangan struktur organisasi; sistem administrasi dan kebijakan yang digunakan untuk menjelaskan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

Ada beberapa buku teks dan jurnal berikut menjadi landasan pemahaman mengenai manajemen strategi dalam paper ini, yaitu : *Fundamental Issues in Strategy* oleh Rumelt (1994); paper berjudul *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum* oleh Hoskisson (1999) dan *The Domain of Strategic Management: History and Evolution* oleh Bowman (2002). Pertama adalah pemaparan perkembangan historis dari manajemen strategi sampai tahun 1980. Rumelt membagi perkembangan ini kedalam tiga periode yaitu: (1) Masa awal/pertanda, bahasan pada masa ini berfokus mengenai kebijakan bisnis yang merupakan pengetahuan yang terspesialisasi dalam perspektif yang lebih luas. Perspektif yang digunakan ada dua yaitu : perusahaan sebagai satu kesatuan, termasuk kinerja dan peran dari *general manager*. (2) Masa kelahiran pada tahun 1960. Tahapan kelahiran ilmu manajemen strategi ini ditandai dengan metafora baru dimana strategi dilihat bukan hanya sebagai koordinasi atau integrasi dari fungsi-fungsi saja tetapi gabungan dari berbagai komponen yang bekerja secara bersama (*joint selection*) antara wilayah produksi dan pasar dimana perusahaan akan bersaing dan kunci kebijakan adalah untuk mengetahui bagaimana perusahaan akan bersaing. Tahapan ini ditandai dengan diluncurkannya buku-buku teks dari Chandler (1962), Ansoff (1965), Selznick (1957) dan Andrew (1965). (3) Masa transisi yang berkaitan dengan orientasi penelitian pada tahun 1970. Periode ini ditandai dengan adanya dikotomi penelitian dari perspektif ontologi dan epistemologi yang berbeda. Era ini ditandai dengan pengamatan terhadap proses pembuatan keputusan pada organisasi. Adapun tokoh-tokohnya antara lain : Quinn's (1980) dengan *Logical Incrementalism* dan Mintzberg and Waters's (1978, 1985) dengan *Emergent Strategy*-nya

Masa prasejarah dari manajemen strategi adalah era ketika bidang kajian ini terletak antara bidang kajian organisasi ekonomis dan birokrasi, penulis yang mengkaji masalah ini yang terkenal adalah Taylor yang mempelopori karya manajemen ilmiah. Selain itu, ada juga Selznick (1957) yang memperkenalkan ide dari keunggulan kompetensi. Masa ini juga ditandai dengan munculnya banyak perusahaan konsultan dibidang strategi yang mempercepat penyebaran dan pertumbuhan jurnal dan kajian profesional lainnya. Ada beberapa alasan mengenai tumbuh dan berkembangnya manajemen strategi di era 70-an yaitu : (1) Lingkungan yang keras dan ketidakstabilan era 70-an menyebabkan ketidakpercayaan atas fungsi perencanaan dan mendorong adanya upaya untuk mencari celah sehingga dapat memperoleh keuntungan didalam suatu kondisi yang tidak dapat diprediksi. (2) Adanya perkembangan dari konsultan di bidang strategi yang berdasarkan alat-alat analitis dan konsep, salah satunya adalah *the Boston Consulting Group* yang memperkenalkan kurva pembelajaran dan menurunkan "*growth-share matrix*". (3) Masa dimana model perusahaan yang terdiversifikasi menjadi tidak dominan lagi. Para pimpinan puncak melihat korporasi mereka sebagai unit bisnis dan tanggung jawab utama mereka adalah bagaimana mengalokasikan modal diantara unit bisnis mereka.

Kontribusi yang sangat penting dari para peneliti ini adalah hubungan antara studi terhadap organisasi dengan ide ekonomis. Selain itu, lahirnya kajian manajemen strategi bisa ditelusuri melalui karya (1) *Strategy and Structure* oleh Chandler, (2) *Corporate strategy* oleh Igor Ansoff, (3) Harvard textbook mengenai kebijakan bisnis atau *business policy*, (4) Kenneth Andrews yang membahas *Concept Of Corporate Strategy*

Dengan adanya penulisan atau karya ilmiah tersebut, maka riset berubah dari pendekatan *deterministic one-best-way* kepada kontijensi perspektif dimana organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Sebagian besar lebih didasari pada pemahaman studi kasus pada perusahaan perorangan dan industri, dimana hasil dari pembelajaran ini sangat sulit digeneralisasi.

Menanggapi isu generalisasi, maka selama tahun 1970, transisi ini dimulai dengan perubahan orientasi menjadi orientasi penelitian. Karakteristik periode ini adalah perkembangan dari dikotomi antara dua set dari riset yang berdasarkan dari perspektif ontologi dan epistemologi yang berbeda. Pandangan yang pertama lebih berorientasi pada pendekatan proses, yang pada dasarnya mencakup studi deskriptif antara bagaimana strategi dibentuk atau dibuat dan diimplementasikan. Riset ini berdasarkan observasi pada bagaimana proses pembuatan keputusan oleh organisasi riil.

Pada kurun waktu yang sama, metode lain riset mencoba memperoleh pemahaman dari pengembangan pemikiran hubungan antara strategi dan performa. Tokoh-tokohnya antara lain Bain, Mason, Porter (1980). Dalam hal ini fokus utama dari manajemen strategi adalah lingkungan dan hubungannya dengan perusahaan.

Setelah tahun 1980-an riset manajemen strategi berubah arah pola pikir dan cara pandang. Studinya berubah fokus dari struktur industri sebagai unit analisis internal struktur, menjadi kepada sumber daya dan kemampuan. Karena fokusnya adalah internal dari organisasi, maka ada dua pendekatan dari riset organisasi ekonomis yaitu: pendekatan Biaya Transaksi Ekonomis (TCE) (Williamson, 1975,1985) dan Teori Agensi (Jensen dan Meckling, 1976)

Selanjutnya, didalam manajemen strategi, kontribusi TCE ada dalam tiga hal yaitu : TCE menyediakan pemikiran teoritis untuk adopsi dari struktur multidivisi oleh perusahaan dengan diversifikasi yang luas dan menitikberatkan hubungan antara struktur multidivisi dan kinerja perusahaan (Hoskisson, 1999). TCE kemudian diaplikasikan untuk menjelaskan bentuk internasional dari cara masuk pasar (Hennart and Park, 1993)

Berdasarkan dari literatur yang berkaitan dengan hak properti dan TCE, maka teori agensi menjelaskan mengapa korporasi modern memiliki karakteristik pada pemisahan kepemilikan dan kendali yang dikarenakan perbedaan ketertarikan antara *shareholder* dan manajer. Dalam konteks ini manajer akan mencari cara untuk memaksimalkan keuntungan mereka dengan menggunakan pengeluaran dari pemegang saham. Eisendhart, (1989) berpendapat bahwa teori agensi dapat diaplikasikan dalam beberapa variasi manajemen strategi seperti inovasi, pengelolaan korporasi dan diversifikasi.

Bersamaan dengan itu, teori berdasarkan sumber daya terhadap keuntungan kompetisi juga dikembangkan. Fokus utamanya yaitu hubungan antara sumber daya perusahaan dan performanya, sumber daya bisa direpresentasikan sebagai kelemahan dan kekurangan perusahaan sesuai dengan yang dijelaskan oleh Penrose (1959) dimana pemikiran mengenai *Resource Based View* dikonseptualisasi sebagai perusahaan dimana perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya produktif dan setiap perusahaan yang berbeda akan memiliki kumpulan sumber daya yang unik atau berbeda juga, tokoh-tokohnya antara lain Wernerfelt; Stuart and Podolni; Grant; Powel.

Pengembangan pemikiran teoritis juga muncul dari Barney dan Grant. Penekanan ini terlihat dari perubahan pola pikir, Rouse and Daellenbach menyebutkan adanya perubahan pola pikir yang semula *Structure-Conduct-Performance* dimana keuntungan bersaing muncul karena adanya faktor-faktor lingkungan menjadi pola pikir teori berbasis sumber daya yang

menggarisbawahi bagaimana kepemilikan sumber daya yang berharga, jarang, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan-lah yang akan menyebabkan tercapainya kinerja tinggi sebuah perusahaan secara berkesinambungan.

Itami (1987) dalam bukunya *Mobilizing Invisible Assets* kemudian mengemukakan bahwa aset yang tidak kelihatan seperti teknologi, kepercayaan konsumen, *brand*, budaya korporasi dan keahlian manajemen adalah sumber utama dari keunggulan kompetisi karena mereka sangat sulit dikumpulkan dan menghabiskan banyak waktu, tetapi bisa digunakan secara bersamaan dan merupakan input/masukan serta output/keluaran dari aktivitas bisnis.

Prahaalad dan Bettis juga mengemukakan pendekatan diversifikasi korporasi yang menekankan pentingnya penyebaran sedikit aset berwujud dalam penyebarannya pada variasi bisnis serta peran dari penyebaran ini akan memberi penciptaan nilai melalui diversifikasi. Kajian penelitian oleh ahli-ahli tersebut menunjukkan bagaimana riset atau penelitian pada bidang kajian manajemen strategi lebih cenderung memberikan saran praktis kepada manajer untuk penelitian lebih ketat dari perspektif yang positif untuk sumber daya intelektual dengan kekuatan penjelasan dan prediksi.

Adapun metode penelitian yang digunakan Furrer, et all adalah *Content Analysis*. *Content analysis* diartikan sebagai penyediaan alat untuk tujuan, secara sistematis dengan melibatkan pertimbangan kuantitatif terhadap artikel yang diterbitkan. Alat analisis ini memungkinkan interpretasi ke arah yang terkait dengan jurnal editornya, *reviewer*, dan tipikal penulis yang mengambil kajian ini, kesemuanya untuk menggambarkan evolusi dari prioritas mereka sepanjang waktu.

Langkah pertama yang dilakukan adalah memilih artikel yang akan dianalisis. Fokus penelitian adalah pada kajian manajemen strategi oleh karena itu dipilih artikel yang dipublikasi di *Strategic Management Journal* dari tahun 1980 sampai 2005, selain itu diikutsertakan pula artikel yang diperoleh dari *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* dan *Administrative Science Quarterly*, karena *database* yang belakangan disebutkan kajiannya lebih luas, maka artikel yang diambil adalah yang secara eksplisit menyebutkan Manajemen Strategi baik pada bagian judul ataupun abstraknya dari hasil riset ternyata ada 2125 artikel yang teridentifikasi dan terpilih.

Langkah kedua adalah tahapan untuk memberi kode dan menganalisa isi dari artikel, terdapat daftar 26 tema utama untuk penelitian dan kata kunci yang akan dikembangkan. Penciptaan dari daftar ini penting karena jumlah kata kunci yang tidak biasa atau unik yang disediakan oleh penulis dan *database* jurnal.

Oleh karena jumlah yang sangat besar, maka dikembangkan daftar awal dari kata kunci utama yang secara berulang-ulang disebut dan dipilah menjadi kata kunci individu dan kemudian dikumpulkan kedalam kategori yang berhubungan. Selanjutnya, para ahli manajemen strategi di beberapa institusi akademik mengulas daftar awal ini. Adapun tabel kata kunci yang menjadi acuan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kutipan Kata Kunci yang digunakan oleh Furrer, et al.

	1980-1985		1986-1990		1991-1995		1996-2000		2001-2005		Total	
	No.	%	No.	%								
No. of articles	345		395		404		474		507		2125	
Performance	98	28.4	164	41.5	133	32.9	162	34.2	220	43.4	777	36.6
Environment	114	33.0	101	25.6	102	25.2	102	21.5	115	22.7	534	25.1
Capabilities	31	9.0	45	11.4	87	21.5	161	34.0	194	38.3	518	24.4
Organization	79	22.9	103	26.1	95	23.5	87	18.4	128	25.2	492	23.2
Methodologies	97	28.1	60	15.2	71	17.6	82	17.3	76	15.0	386	18.2
International	25	7.2	30	7.6	72	17.8	103	21.7	148	29.2	378	17.8
Alliances	17	4.9	42	10.6	58	14.4	104	21.9	117	23.1	338	15.9
Corporate	41	11.9	60	15.2	44	10.9	77	16.2	101	19.9	323	15.2
Competition	21	6.1	64	16.2	62	15.3	79	16.7	88	17.4	314	14.8
Financial	27	7.8	49	12.4	78	19.3	77	16.2	82	16.2	313	14.7
Mission	94	27.2	64	16.2	49	12.1	45	9.5	52	10.3	304	14.3
Innovation	17	4.9	36	9.1	46	11.4	74	15.6	116	22.9	289	13.6
Growth	39	11.3	53	13.4	61	15.1	54	11.4	61	12.0	268	12.6
Top Management	39	11.3	41	10.4	42	10.4	72	15.2	73	14.4	267	12.6
Industry	39	11.3	36	9.1	58	14.4	66	13.9	58	11.4	257	12.1
Planning	92	26.7	62	15.7	42	10.4	37	7.8	16	3.2	249	11.7
Diversification	31	9.0	57	14.4	51	12.6	45	9.5	44	8.7	228	10.7
Decision	65	18.8	40	10.1	24	5.9	30	6.3	39	7.7	198	9.3
Restructuring	14	4.1	39	9.9	55	13.6	45	9.5	40	7.9	193	9.1
Fit	49	14.2	43	10.9	29	7.2	12	2.5	20	3.9	153	7.2
Typologies	24	7.0	49	12.4	29	7.2	28	5.9	20	3.9	150	7.1
Functional	21	6.1	27	6.8	24	5.9	35	7.4	38	7.5	145	6.8
Cognitive	21	6.1	18	4.6	27	6.7	44	9.3	30	5.9	140	6.6
Entrepreneurship	13	3.8	19	4.8	12	3.0	29	6.1	41	8.1	114	5.4
Leadership	24	7.0	19	4.8	24	5.9	36	7.6	10	2.0	113	5.3
Entry	6	1.7	15	3.8	16	4.0	43	9.1	31	6.1	111	5.2

Seperti yang sudah disebutkan oleh Inkpen and Beamish, penggunaan satu kategori akan gagal untuk mengetahui atau memahami fungsi *cross-functional* dan *interdisciplinary nature* dari bidang kajian ilmiah seperti manajemen strategi, oleh karena itu perlu diputuskan untuk menempatkan satu atau lebih kata kunci.

Untuk menganalisa bahwa artikel tersebut telah ditempatkan di tempat yang sesuai maka ada dua tahapan prosedur yang digunakan. *Tahap pertama*, artikel dialokasikan secara independen oleh *coders* (pembuat kode) ke dalam tema yang didasarkan pada pemeriksaan mendetail pada abstrak. *Tahap kedua*, *coders* (pembuat kode) menyelesaikan adanya perbedaan pendapatan melalui diskusi, jika perbedaan pendapat tetap terjadi diantara *coders*, maka pemeriksaan lebih teliti akan dilakukan pada keseluruhan jurnal. *Inter-rater* (pemeriksaan) dinilai dengan menggunakan index Perreault dan Leigh, dimana diperoleh nilai 0,89 yang berarti memuaskan. Untuk 26 kata kunci diberikan variabel dikotomi, yaitu : 1 jika makalah dialokasikan ke kata kunci dan 0 jika sebaliknya

Kata kunci yang sering digunakan terlihat pada tabel 1, kata *performance* atau kinerja adalah yang paling sering digunakan. Adapun tujuan utama dari strategi korporasi adalah untuk memungkinkan perusahaan meningkatkan atau mempertahankan performanya-kinerjanya, oleh karena itu performa merujuk kepada kata kunci utama. Apabila ditanyakan mengenai definisi manajemen strategi maka banyak akademisi menjawab performa. Kata kunci lainnya yang signifikan yaitu : *the resource based theory* mewakili *paradigma dynamic capability*, *environmental modelling* mewakili S-C-P paradigma dan *strategy and structure* mewakili pemikiran Chandler dimana metodologi yang dibangun menimbulkan pengaruh terhadap cara pandang para akademisi yang meneliti kajian ini.

Untuk menganalisa isi dari artikel dan mendapat representasi dari hubungan antara kata kunci maka pertama kita menghitung menggunakan *Multiple Correspondence Analysis (MCA)*. Kedua kita gunakan hasil dari MCA untuk menilai evolusi antara kata kunci sepanjang waktu, dan menghasilkan proses analisis yang memberikan ide untuk arah pengembangan penelitian

strategi manajemen di masa mendatang. Berry dan Parasuraman mengidentifikasi kata kunci dan publikasi, oleh karena itu untuk mengetahui dan memahami faktor-faktor atau karya apa saja yang memberikan pengaruh yang besar maka dilihat berapa banyak *review*-nya

Untuk mempelajari evolusi dari literatur di bidang kajian manajemen strategi, periode 26 tahun publikasi antara tahun 1980 dan 2005 dibagi menjadi 5 periode dalam 5 tahun kecuali periode pertama yang meliputi : 1980-1985; 1986-1990; 1991-1995; 1996-2000; dan 2001-2005. Evolusi ini dicerminkan melalui peningkatan kata kunci seperti "*capabilities*" dan "*alliance*" dan penurunan penggunaan "*environment*" dan "*fit*" seperti peningkatan kata kunci "*corporate*" dan "*restructuring*" dan penurunan dari penggunaan "*decision*" dan "*planning*". Hasil penelitian telah menunjukkan adanya evaluasi arah evolusi diantara hubungan interpersonal kata kunci.

Indikasi terjadinya evolusi ini menunjukkan bahwa topik penelitian yang diwakilkan oleh kata kunci yang sebenarnya dapat dipelajari melalui sebuah level strategi korporasi dan dilihat dari kaca mata kompetitif. Hal ini juga mengindikasikan semakin jarang peneliti yang melihat manajemen strategi dari sudut pandang manajerial dan kaca mata kecocokan. Kesimpulan dari temuan ini, topik riset yang utama meliputi apa yang telah diidentifikasi adalah evolusi dari agenda riset sepanjang waktu yang telah dipetakan. Riset utama mewakili enam isu utama : strategi dan lingkungannya; proses strategi dan top manajemen; strategi korporasi dan model finansial; pertumbuhan dan perkembangan pasar; industri dan kompetisi serta *resource-based view* dari perusahaan.

Evolusi dari agenda penelitian mengenai manajemen strategi bergerak antara dua kutub : strategi korporasi dan strategi kompetisi. Evolusi ini berarti bahwa topik riset diwakili oleh kata kunci dan dipelajari melalui model *financial* atau *resource-based view of the firm* atau cara pandang yang memfokuskan diri pada kemampuan berdasar sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, makin jarang penelitian yang melihat manajemen strategi dari sisi kaca mata proses penciptaan strategi dan cara pandang yang mencari kecocokan dengan lingkungan. Temuan ini mengindikasikan perpindahan paradigma antara pendekatan S-C-P menjadi cara pandang pendekatan *resource-based* yang dimiliki perusahaan.

Pergerakan dalam manajemen strategi selama periode pembelajaran, seperti yang dikonfirmasi pada uraian berbagai literatur di awal bahasan. Adapun strategi korporasi mempertimbangkan seleksi awal dan visi, yaitu terkait dengan beberapa pertanyaan ini antara lain : (1) Apakah portofolio yang muncul dari bisnis ini?, (2) Haruskah kita ikut dalam bisnis ini?

Strategi bisnis memperhatikan bagaimana navigasi yang terkait dengan uraian pertanyaan berikut yaitu bagaimanakah cara kita bersaing di setiap bisnis. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan diatas maka muncul ide dari adanya hirarki strategi ini yang didasarkan pada perencanaan akibat pendekatan rasional dan pembuatan strategi, dimana manajer tingkat atas (*top management*) menjalankan peranan penting dari manajer. Berdasarkan uraian mengenai evolusi yang terjadi didalam bidang kajian manajemen strategi ini, maka pertanyaan riset yang penting untuk diteliti dalam kajian-kajian riset manajemen strategi di masa depan adalah apakah akan terjadi persinggungan antara ide penyatuan dan penyesuaian dari strategi korporasi dengan kompetisi serta bagaimana implikasi dari performa perusahaan dan bentuk kompetisi yang ada.

Para penulis yang dimaksud sebagai pemberi kontribusi adalah individu/ahli/pemikir yang paling banyak mempublikasikan tulisan, riset, atau karya ilmiah dalam satu periode dan memiliki *impact*/pengaruh yang kuat terhadap tema pembelajaran sepanjang periode berikut. Oleh karena itu, sangat berguna untuk mengidentifikasi penulis yang mempublikasikan paling banyak dalam manajemen strategi dalam rangka memahami evolusi dalam kurun waktu penelitian, yaitu 26 tahun. Kajian-kajian pada masa lalu dalam bidang ini akan menunjukkan arah dari evolusi manajemen strategi.

Berdasarkan hasil pengamatan, Furrer, et all mengidentifikasi bahwa penulis yang sering kali mem-*publish* adalah : Donald Hambric dengan 31 publikasi; Danny miller dengan total 23

publikasi; Kathryn Harrigan dengan 11 publikasi; Will mitchell dengan 20 publikasi, Howard Thomas dengan 19 publikasi. Untuk memperjelas gambaran maka berikut ditampilkan tabel berikut :

Tabel 2. Daftar Nama Peneliti untuk Kajian Manajemen Strategi dikutip dari Furrer, *et al.*

Rank	Author	Total appearances*	Adjusted appearances ^b
1	Hambrick, D.C.	31	18.42
2	Miller, D.	23	15.17
3	Harrigan, K.R.	11	11.00
4	Mitchell, W.	20	10.50
5	Thomas, H.	19	9.70
6	Powell, T.C.	10	9.00
7	Hitt, M.A.	25	8.78
8	Hoskisson, R.E.	22	8.50
9	Venkatraman, N.	17	8.50
10	Hill, C.W.L.	16	8.50
11	MacMillan, I.C.	17	8.33
12	Nayyar, P.R.	9	8.00
13	Singh, H.	16	7.83
14	Zajac, E.J.	14	7.83
15	Fredrickson, J.W.	11	7.83
16	Lubatkin, M.H.	16	7.33
17	Eisenhardt, K.M.	12	7.33
18	Ghoshal, S.	13	7.00
19	Miller, K.D.	11	7.00
20	Greve, H.R.	8	6.83
21	Montgomery, C.A.	11	6.50
22	Gulati, R.	10	6.50
23	Ginsberg, A.	9	6.50
24	Barney, J.B.	9	6.33
25	Pearce, J.A. II	13	6.25
26	Bettis, R.A.	10	6.25
27	Chang, S.J.	9	6.00
28	Luo, Y.	7	6.00
29	Makadok, R.	7	6.00
30	Gomez-Mejia, L.	11	5.83
31	Dess, G.G.	11	5.67
32	Wernerfelt, B.	10	5.67
33	Chatterjee, S.	9	5.58
34	Helfat, C.E.	9	5.50
35	Mintzberg, H.	8	5.50
36	Schwenk, C.R.	7	5.50
37	Burgelman, R.A.	6	5.50

*In total, there are 2004 author appearances. Only authors with adjusted appearance ≥ 5.50 are presented in the table.
^bTotal appearances \geq adjusted appearances. Adjustments are made for multi-authorships. Credit for an article with two authors is 0.50, three authors is 0.33, etc.

Jumlah artikel yang dipublikasi oleh seorang penulis merupakan fungsi yang menunjukkan keberlangsungan dan lama dari karier sang penulis. Penulis yang ada di puncak dari ranking adalah juga mereka yang merupakan pemilik karier terpanjang dalam kajian manajemen strategi. Selain itu, mereka juga mempunyai pengaruh akan struktur dan evolusi dalam bidang ini. Kita juga dapat mengamati dua tipe penulis berdasarkan tipe pengaruhnya terhadap kajian manajemen strategi, yaitu : *Tipe generalis* atau umum, misalnya Harrigan dan Thomas, mereka mempublikasi isu yang berbeda-beda dan tersebar disekitar pemetaannya. Penulis ini memiliki pengaruh terhadap struktur dari bidang kajian manajemen strategi dalam kaitannya dengan penggunaan kata kunci yang berbeda namun terkait satu sama lain. Tipe lain adalah *tipe spesialis*, antara lain yang masuk dalam kategori ini adalah Ghoshal dan Gulati. Penulis ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap arah dari evolusi manajemen strategi dengan melakukan pemetaan dari agenda riset manajemen strategi yang lebih spesifik dalam penelitian atau riset.

Penentuan mengenai pengaruh yang ditimbulkan penulis ini tidak hanya karena berapa banyak jumlah artikel yang ditulis tetapi akibat yang ditimbulkan dari penggunaan kata kunci dalam artikel tersebut. Untuk menentukan dan menghitung pengaruh atau akibat yang timbul dari sebuah artikel penelitian, maka digunakan metode umum yang digunakan yaitu dengan

menghitung jumlah kutipan (Bergh, 2006). Makalah yang dipublikasikan di masa-masa awal memiliki tendensi untuk memperoleh kesempatan yang lebih baik sehingga dapat dikutip lebih lanjut oleh makalah yang diterbitkan pada periode-periode setelahnya, makalah-makalah ini akan diurutkan dari jumlah kutipan dan dibagi berdasarkan jumlah tahun dimana makalah tersebut dipublikasikan.

Bagaimanapun, kita dapat mengamati ada tiga pola yang berbeda, yaitu: hanya beberapa artikel yang berpengaruh dalam kaitannya dengan '*capabilities*'; '*alliances*'; '*competitions*' dan '*innovation*' yang dipublikasikan di awal-awal periode tetapi seiring berjalannya waktu jumlah penggunaan kata kunci ini makin meningkat; selain itu frekuensi dari pengaruh artikel yang berkaitan dengan performa dan organisasi relatif konstan melewati rentang waktu tertentu; akhirnya dapat diamati bahwa jumlah dari artikel yang memiliki pengaruh pada lingkungan dan industri menurun. Pengamatan lebih lanjut lagi menurut Pasuraman bahwa akan ada banyak publikasi yang memuat kata kunci berkisar di penggunaan kata-kata seperti *capabilities*, *alliances*, *competitions* dan *innovation*.

Paper ini pada prinsipnya mempelajari hubungan antara bidang kajian manajemen strategi dan evolusi dari topik riset sepanjang waktu. Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah jurnal-jurnal yang diterbitkan sepanjang masa pengamatan yaitu 26 tahun ini mencerminkan evolusi dari bidang kajian manajemen strategi secara keseluruhan, sehingga pengamatan evolusi ini akan mendasari munculnya pertanyaan riset manajemen strategi di masa depan.

Pertanyaan yang paling mendasar yang dijadikan acuan adalah untuk mengetahui berapa lama kecenderungan akan suatu isu akan berlanjut atau akankah pendulum akan terayun kembali ke perspektif yang lain atau posisi semula. Untuk dapat menduga tentang pertanyaan riset manajemen strategi seperti apa yang akan melandasi penelitian di masa depan maka dirasakan perlu untuk bercermin pada asal-muasal serta mempelajari perubahan pengamatan dan evolusi dalam manajemen strategi. Diidentifikasi ada sejumlah faktor yang telah mempengaruhi perkembangan ini, antara lain : (1) Beberapa faktor merupakan bagian dari komunitas akademik dan yang lainnya merupakan bagian diluar lingkungan, Rumelt mengutarakan bahwa didalam studi ini, kita akan membahas dua faktor *endogenous*. Kita juga akan menganalisa kontribusi yang dibuat oleh penulis kunci dan artikel yang paling berpengaruh. Ini memungkinkan kita untuk mengidentifikasi kontributor yang rutin dan sering memberikan kontribusi dan untuk menilai akibat dari hasil kerja mereka pada struktur kajian dan perkembangannya. MCA sebagai alat analisis, digunakan untuk memetakan kata kunci dan makalah yang paling berpengaruh untuk menyediakan gambaran keseluruhan dari riset yang dipublikasikan dalam ruang lingkup kajian ilmu manajemen strategi antara tahun 1980 dan 2005. (2) Selain itu faktor *exogenous* juga mempengaruhi evolusi dari riset di bidang kajian manajemen strategi. Bowman (2002) menyebutkan evolusi paralel antara pemikiran strategik dan bagaimana tantangan lingkungan berubah sepanjang waktu. Hal ini terlihat pada tahun 1960, keberlanjutan periode perbaikan setelah perang dunia ke II, bersamaan dengan evolusi dari bentuk-bentuk organisasi bisnis, pengembangan bentuk konglomerasi dari organisasi dan pandangan bahwa perusahaan adalah pasar modal yang memiliki *scope* atau area yang kecil. Tahun 1970 dikarakteristikan sebagai kombinasi antara kondisi statis dan inflasi yang mempengaruhi perkembangan pendekatan manajemen portofolio. Pada tahun 1980, peningkatan kompetisi internasional dan pasar globalisasi mendorong riset melalui perspektif strategi internasional sebagaimana halnya dengan strategi yang mendorong keuangan. Sepanjang 1990, Bowman (2002) mengindikasikan bahwa perubahan ekonomi dan politik yang cepat dan tersendat-sendat pada lingkungan internasional menyarankan bahwa riset akademik harus berurusan dengan *multinational alliances*; *corporate ventures*; *technology changes*; dan *continuing restructuring*.

Sebagaimana kita memperhitungkan pengaruh lingkungan, maka dapat diprediksi akan sangat jarang ada periode yang stabil dimana perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing secara berkesinambungan. Bahkan, D'aveni (1994) menyebutkan mengenai *hypercompetition*

yang memungkinkan waktu yang sangat pendek untuk penerapan strategi, hal ini akan mengurangi kesinambungan aplikasi dari strategi itu sendiri. Oleh karena itu, teori berdasar sumber daya menyebabkan perusahaan perlu bergerak dari cara pandang statis akan ketersediaan sumber daya tertentu, menuju kepada penghargaan atau upaya perbaikan sumber daya dan inovasi yang diimplikasikan dalam kemampuan dinamis.

Dalam analisisnya Furrer, et all mengidentifikasi evolusi yang menunjukkan arah integrasi antara strategi level korporasi dan kompetisi, oleh karena itu, pertanyaan penelitian atau riset di masa yang akan datang harus berhubungan dengan integrasi dari korporasi dan strategi kompetisi serta implikasinya terhadap performa perusahaan dilihat dari posisinya dalam lingkungan kompetisi. Oleh sebab itu kita dapat mengamati dengan mempersempit dikotomi antara pendekatan ekonomik pada tingkatan korporasi dan sains mengenai perilaku organisasi pada tingkatan kompetisi menjadi lebih kepada strategi dengan pemikiran dalam bidang ekonomi yang diperkaya antara lain oleh upaya identifikasi dari perpaduan antara pertanyaan yang berkuat pada perilaku organisasi serta isu-isu yang muncul bersamaan dengan itu.

Selama lebih dari 26 tahun publikasi dalam database jurnal yang memuat kajian manajemen strategi, maka kita dapat melihat pendekatan ilmiah yang secara analitik mengurangi strategi kedalam komponen-komponen yang lebih bervariasi antara lain dari sudut pandang sumber daya yang dimiliki. Belakangan ini, kita dapat mulai mengidentifikasi cara pandang yang lebih seimbang yang mencakup integrasi antara pengaruh sudut pandang pihak akademisi yang berbeda-beda terhadap kajian manajemen strategi, sehingga terdapat kemungkinan kita akan melihat sebuah upaya penguatan dari tren yang semakin terintegrasi selama beberapa tahun kedepan.

Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Furrer, *et al*, Wade dari York University dan Schneberger dari Principia College, Eisah, Illinois (yang diakses melalui *site* www.istheory.yorku.ca) mengemukakan rangkuman perkembangan atau evolusi manajemen strategi melalui beragam kemunculan teori-teori manajerial yang dapat diobservasi berikut ini:

1. *Evolutionary Theory* yang didukung oleh para ahli, antara lain : Darwin (1859); Dawkins (1989); Eldredge dan Gould (1972); Gould (2002); Mayr (1982); Nelson dan Winter (1982). Teori mengenai evolusi pertama kali diperkenalkan oleh Darwin (1859) yang menjelaskan bahwa variabilitas timbul akibat jejak yang dimiliki dan diwarisi oleh setiap individu organisme dalam spesies tertentu. Ketika variabilitas ini menghasilkan perbedaan terhadap kemampuan dari setiap organisme untuk mereproduksi dalam lingkungan mereka, jejak atau faktor turunan tersebut membuktikan bahwa kemampuan untuk mereproduksi menentukan dominasi dari spesies tertentu. Spesies kemudian melakukan evolusi, dibawah tekanan lingkungan, kemampuan untuk bereproduksi akan meningkat daripada kemampuan untuk berevolusi pada titik yang sudah ditentukan. Dalam kerangka berpikir ini, evolusi memberikan penjelasan mengenai perubahan yang terjadi pada keseluruhan spesies bukan pada individu. Bahkan perkembangan dalam ilmu sains komputer dan algoritme juga menerapkan unsur turunan ini. Kelanjutan dan penyesuaian teori ini juga diperkenalkan dalam teori organisasi, dikembangkan oleh Nelson dan Winter (1982) yang memperlihatkan seleksi alam yang terjadi pada tingkatan perusahaan dimana perusahaan bertahan dalam lingkungan kompetisi dimana banyak bentuk organisasi yang gagal. Ein-dor dan Segev (1993) kemudian mengembangkan teori ini dan menarik garis pembatas antara teori evolusioner dan evolusionis. Teori evolusioner lebih menekankan kepada mekanisme yang menghasilkan perubahan sementara teori evolusionis lebih mengarahkan kepada perubahan dan tujuan akhirnya. Yang lebih penting adalah bagaimana menerapkan istilah evolusi pada diskusi tentang perubahan yang terjadi pada organisasi.
2. *Resource Dependency Theory* yang dimotori oleh pemikiran Jeffrey Pfeffer dan Gerald Salancik melalui tulisannya "The External Control of Organization" pada tahun 1978.

Konsep dari teori ini adalah bahwa kesuksesan suatu organisasi bergantung kepada ketergantungannya terhadap sumber daya yang didefinisikan sebagai upaya memaksimalkan organisasi dengan kekuatannya (Pfeffer 1981) penelitian yang berdasarkan pada kekuatan didalam organisasi yang pertama kali oleh Weber (1947) dan termasuk didalamnya bagaimana awal pekerjaan dilakukan dengan adanya pertukaran aktivitas sosial dan politis dalam suatu organisasi. Generalisasi dari pendapat berdasarkan kekuatan dari kondisi intra-organisasi yang berhubungan antar setiap organisasi yang juga dikemukakan oleh Selznick (1949). Resource Dependency Theory (RDT) mengkarakterisasikan hubungan antara organisasi sebagai serangkaian kekuatan yang berhubungan dengan pertukaran sumber daya.

3. RDT mengusulkan bahwa para pelaku atau organisasi yang kekurangan sumber daya untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Selain itu, organisasi juga harus berupaya untuk dapat meminimisasi ketergantungan mereka terhadap hubungan dengan mengurangi tingkat ketergantungannya atau dengan meningkatkan sumber daya sehingga menimbulkan kemandirian dalam organisasi mereka. Dalam pola pikir ini, organisasi dipandang sebagai koalisi dengan lebih memfokuskan diri pada struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan memelihara sumber daya eksternal mereka. Proses mendapatkan sumber daya eksternal sejalan dengan adanya penurunan tingkat kemandirian sebuah organisasi pada organisasi lain dan/atau peningkatan ketergantungan organisasi lain, oleh karena itu diperlukan upaya modifikasi antara satu organisasi dengan yang lain. RDT didasarkan pada asumsi-asumsi berikut: (1) Organisasi diasumsikan sebagai satu bagian yang terdiri dari koalisi internal dan eksternal yang muncul akibat pertukaran aktivitas sosial yang dibentuk untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku. (2) Lingkungan diasumsikan memiliki sumber daya yang langka dan bernilai agar sebuah organisasi dapat tetap bertahan sebagaimana kita ketahui bahwa ada banyak situasi ketidakpastian yang harus dihadapi dalam kaitannya dengan akuisisi sumber daya. (3) Organisasi diasumsikan bekerja melalui dua tujuan yang berhubungan : yaitu memperoleh kendali atas sumber daya untuk meminimasi ketergantungan mereka terhadap organisasi dan kendali atas sumber daya untuk memaksimalkan ketergantungan organisasi lain terhadap mereka. Untuk memperoleh tujuan tersebut maka akan mempengaruhi proses pertukaran yang terjadi antara organisasi sehingga akan mempengaruhi kekuatan masing-masing organisasi.

Walaupun pada dasarnya RDT ditujukan untuk memformulasi hubungan yang terjalin antara organisasi, teori juga bisa diaplikasikan untuk menggambarkan hubungan yang terjadi di dalam organisasi. RDT sejalan dengan teori ekologi dan institusi dari organisasi dimana organisasi dilihat sebagai sebuah struktur yang tetap atau terbentuk secara tetap dalam re-interpretasi dan negosiasi yang secara konstan terbentuk dan berinteraksi terhadap lingkungan yang bergejolak yang tidak dapat dibatasi atau diperkirakan dan banyaknya kepentingan-kepentingan yang muncul.

4. *Theory of Knowledge Creation/Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* yang dikemukakan pertama kali oleh Nonaka dan Polanyi. Nonaka (1994) menjelaskan mengenai teori penciptaan pengetahuan organisasi yang mengatakan bahwa pengetahuan organisasi diciptakan melalui dialog yang berkesinambungan antara pengetahuan yang nampak dan kesamaan persepsi melalui empat pola yaitu interaksi, sosialisasi, kombinasi, internalisasi dan eksternalisasi. Pengetahuan yang terlihat atau nampak dikodifikasi sebagai pengetahuan yang dapat ditransfer secara formal, dengan bahasa yang sistematis dimana pengetahuan yang melekat tersebut adalah pengetahuan pribadi yang sangatlah sulit untuk diformulasi dan dikomunikasikan dan sebenarnya lebih terpusat pada sebuah aktivitas, komitmen dan keterlibatan dalam konteks tersebut (Polanyi, 1962)

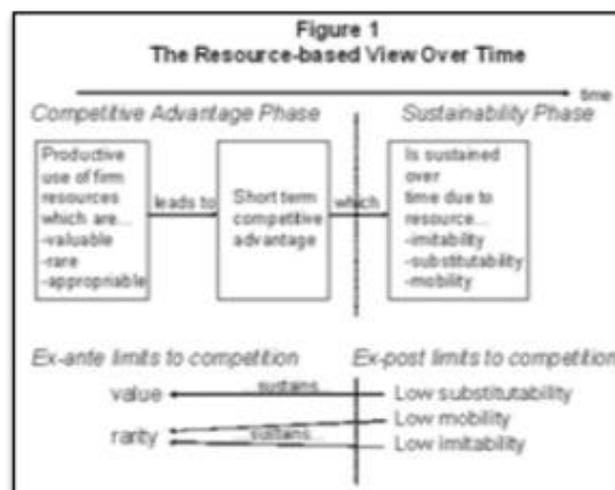
Sosialisasi mencerminkan interaksi antara individu melalui mekanisme seperti pengamatan, perilaku meniru dan proses pendampingan. Kombinasi tersebut menggabungkan pengetahuan yang tampak melalui pertemuan dan percakapan atau penggunaan dan sistem informasi. Internalisasi mengubah pengetahuan yang terlihat menjadi pengetahuan yang melekat dimana eksternalisasi mengubah pengetahuan yang melekat menjadi pengetahuan yang tampak.

Seiring dengan teori dinamis dari Nonaka yang berkaitan dengan penciptaan pengetahuan, Cook dan Brown (1999) menjembatani proses epistemologi dengan praktek dan menyarankan bahwa pengetahuan organisasi yang diciptakan melalui keselarasan antara proses penciptaan pengetahuan dan proses mengetahui.

Pengetahuan yang bersifat terlihat, melekat, individu maupun grup merupakan bentuk yang jelas untuk memisahkan antara bermacam pengetahuan, maupun kemampuan akan banyak pekerjaan dimana yang lain tidak dapat melakukannya. Sementara pengetahuan yang tampak tidak cukup, tanpa pengetahuan yang terlihat, pengetahuan yang melekat dapat dikonversi menjadi sebuah lompatan tertutup (*closed loop*). Sementara individu memiliki bagian yang diketahui sebagai asal usul pemikiran, bagian dari pengetahuan yang di miliki oleh sebuah organisasi dan dimiliki karena sebuah aksi, seperti pengetahuan yang dimiliki oleh individu didapat dari aktivitas yang dilakukannya

Mengetahui adalah proses epistemi yang menjadi bagian dari sebuah aktivitas atau praktek tertentu yang berinteraksi dengan dunia sosial dan *physic*, dengan menggunakan pengetahuan sebagai alat. Proses mengetahui adalah sebuah proses yang dinamis, nyata dan berhubungan. Interaksi antara proses mengetahui dan pengetahuan bisa menghasilkan pengetahuan baru dan proses penciptaan. Teori ini digambarkan sebagai berikut :

5. *Resource Based View of the Firm* yang dipelopori oleh Jay Barney dan Edith Penrose. Cara pandang berdasarkan sumber daya (RBV) berpendapat bahwa perusahaan memiliki sumber daya, sebagai salah satu bagian yang memungkinkan diperolehnya keuntungan kompetitif, dan sebagai bagian bagi perusahaan yang ingin memperoleh kinerja superior jangka panjang. Sumber daya yang berharga dan jarang dapat menjadi sumber daya untuk penciptaan keuntungan kompetitif. Keuntungan tersebut bisa dipertahankan dalam jangka panjang yang lebih lama untuk memperlama proses sebuah perusahaan agar dapat melindungi dirinya dari imitasi sumber daya, transfer/pengalihan, atau substitusi/penggantian. Secara umum, studi empiris menggunakan teori yang sepenuhnya didukung oleh teori berbasis sumber daya (*RBV view*)



Gambar 1. The Resource-based View

Sumber: Wade and Hulland (2004)

6. *Knowledge-based Theory of the Firm* berdasarkan pada pemikiran Barney; Grant; Kogut; Zander; dan Nonaka. Teori berdasarkan pada ilmu pengetahuan pada perusahaan mempertimbangkan pengetahuan sebagai sumber daya yang sangat signifikan dan strategis dari keberlangsungan suatu perusahaan. Teori ini mengajukan pendapat atau usulan tersebut karena sumber daya yang berdasarkan pada ilmu pengetahuan merupakan perusahaan yang sangat sulit untuk ditiru, dan bersifat sangat kompleks secara sosial, dasar pengetahuan yang sifatnya beragam dan kemampuan antara perusahaan adalah batasan/faktor pembatas untuk mencapai keuntungan kompetitif yang berkesinambungan dan kinerja perusahaan yang superior. Pengetahuan ini bersifat melekat (*tacit*) dan bisa dibawa dalam bentuk yang beragam termasuk budaya organisasi dan identitas dari sebuah perusahaan, kebijakan, rutinitas, dokumentasi, sistem, para pekerja. Jika mengacu pada literatur strategi manajemen yang orisinal, cara pandang atau pola pikir ini dibangun untuk melanjutkan cara pandang berbasis sumber daya bagi sebuah perusahaan yang pertama kali diutarakan oleh Penrose (1959) lalu dilanjutkan oleh yang lain seperti Wernerfelt (1984); Barney (1991) dan Conner (1991). Walaupun cara pandang berdasarkan sumber daya pada perusahaan mengenali peran penting pengetahuan dalam perusahaan untuk mencapai keuntungan kompetitif, sehingga diusulkanlah cara pandang berdasarkan ilmu pengetahuan sebagai revisi dari cara pandang berbasis sumber daya yang dianggap tidak cukup. Secara spesifik bisa dikatakan bahwa RBV memperlakukan ilmu pengetahuan sebagai sumber daya yang bisa diturunkan, dari pada sebuah karakteristik khusus. Oleh karena itu, tidak dapat dipisahkan antara tipe-tipe perusahaan yang berbeda-beda dan kemampuan perusahaan yang berbeda karena pengetahuan yang dimilikinya. Teknologi informasi ditengarai memainkan peranan penting didalam cara pandang berbasis pengetahuan ini karena bagi perusahaan-perusahaan tersebut sistem informasi bisa digunakan untuk sintesifikasi, memperkaya, dan mempercepat atau memperbesar skala intra dan inter-dari manajemen pengetahuan sebuah perusahaan.

Sementara itu bila kita beralih kembali pada *paper* yang dibuat Furrer, et all maka yang menjadi kekuatannya adalah adanya ciri yang berbeda dari paper senada yang lain dikarenakan metode penelitian yang menggunakan metode *content analysis*. *Content Analysis* adalah alat analisis yang digunakan untuk menjelaskan kata-kata tertentu atau konsep dalam serangkaian kata-kata. Para peneliti mengkuantifikasi dan menganalisis keberadaan, arti dan hubungan dari kata-kata tersebut dan konsep yang membuatnya berkaitan dengan makna dalam teks atau konsep, dan kemudian membuat kesimpulan tentang pesan yang terkandung didalamnya. Teks dapat diartikan secara luas sebagai buku, bab-bab didalam buku, esai, hasil wawancara, hasil pencatatan diskusi, tajuk rencana dan artikel, dokumen-dokumen sejarah, teks pidato, percakapan, bahasa iklan, aksi dan bahasa teatral, percakapan informal atau segala hal yang berkaitan dengan bahasa percakapan dan komunikasi yang dilakukan sehari-hari. Untuk dapat melakukan *content analysis* dari teks-teks tersebut maka teks itu diberi kode, kemudian di pecah menjadi beberapa kategori ke dalam kategori-kategori yang terdiri dari beberapa variasi tingkatan kata, *phrase*, kalimat, tema, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode dasar *content analysis*, yaitu: analisis konseptual dan analisis relasional.

Penggunaan dari metode ini dapat menghindarkan subjektivitas penulis karena upaya penafsirannya lebih berdasar pada konsep apa yang sebenarnya diusung serta perpaduan dengan penggunaan metode kuantifikasi seperti MCA menjadikan hasil analisisnya menjadi lebih objektif dan representatif.

METODE PENELITIAN

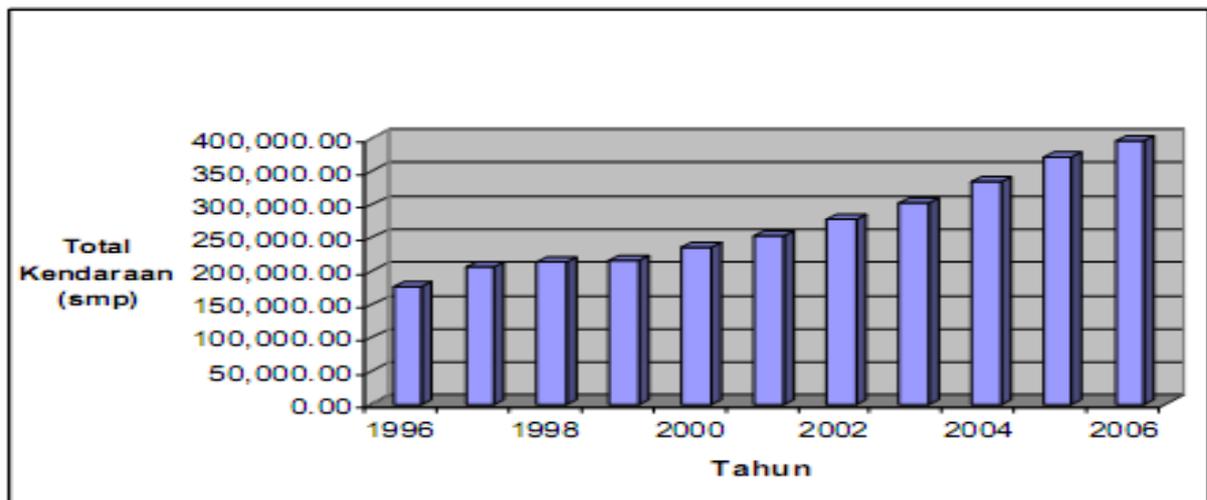
Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah studi kasus, sebagai suatu strategi riset, penelaahan empiris yang menyelidiki suatu gejala dalam latar kehidupan nyata. Strategi ini menyertakan bukti kuantitatif yang bersandar pada berbagai sumber dan perkembangan sebelumnya dari proposisi teoretis, yaitu menganalisis berbagai penelitian

mengenai manajemen strategi dengan kata kunci “evolusi manajemen strategi” dan mencari rujukan perusahaan yang menunjukkan kemiripan dalam penerapan strategi perusahaan-nya. Adapun rujukan utama dari proposisi teoretis termaksud adalah tulisan Furrer, et all, yang paling relevan mengulas tentang evolusi manajemen strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah transportasi telah menjadi momok belakangan ini di Indonesia sebagaimana yang dilansir di surat kabar dan media televisi. Hal ini ditengarai karena alternatif pelayanan publik yang kurang memadai dan menyebabkan penggunaan kendaraan bermotor oleh masyarakat makin meningkat. Faktor inilah yang menjadi pendorong timbulnya kemacetan dimana-mana. PT. Kereta Api Indonesia (persero) diharapkan mampu menjawab tantangan ini dan dapat memberi solusi bagi masyarakat.

Sebuah studi mengenai kompleksnya kinerja jalan dilakukan oleh Rizki Ardhiarini menyebutkan pertumbuhan pemilik kendaraan bermotor tidak sesuai dengan fasilitas jalan yang disediakan oleh pemerintah. Berikut adalah tren peningkatan kepemilikan kendaraan bermotor yang terekam oleh peneliti.



Gambar 2. Grafik Pertumbuhan Kepemilikan Kendaraan Bermotor (1996-2006)

Untuk menjawab permasalahan mengenai transportasi ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api sudah selayaknya dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Adapun pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Untuk menggambarkan bagaimana perkembangan perkeretaapian di Indonesia, agar kita dapat mengidentifikasi evolusi pada salah satu BUMN tertua ini maka dapat dilihat pada beberapa fase tonggak bersejarah PT.KAI, yaitu:

1. Perkeretaapian di Indonesia di mulai tanggal 17 Juni 1864 dengan pemasangan rel kereta api pertama di Semarang (Kemijen). Proyek tersebut dilaksanakan oleh NISM (Nederlands Indische Spoorweg Maatschapij) dan peresmiannya dilakukan oleh Gubernur Jenderal Sloet Van Beele. Pemasangan lintas pertama ini nampaknya semata-mata bermotif komersial, karena hasil bumi (tembakau, nila, dan gula) dari daerah Surakarta dan Yogyakarta (Voreten Landen) yang merupakan bahan ekspor, memerlukan angkutan cepat untuk sampai di pelabuhan Semarang
 - a) Pada tahun 1868 mulai beroperasi Semarang-Tanggung sepanjang 26 km. pada tahun 1870 selesai dipasang dan dibuka untuk umum lintas Semarang-Gundih-Surakarta. Tahun 1871-1873 dilakukan pemasangan rel Surakarta-Yogyakarta-Lempuyangan.

- b) Tanggal 10 April 1869 juga dipasang oleh NISM lintas Jakarta-Bogor yang selesai tahun 1873. Lintas ini kemudian diambil oleh pemerintah yang mendirikan perusahaan kereta api pemerintah yang dinamakan *ss* (*staatsspoor wegen*). Kemudian dilanjutkan pemasangan lintas Bogor-Sukabumi-Bandung-Kroya-Yogyakarta-Surabaya. Pada lintas Yogyakarta-Surakarta terdapat rel triganda (jalur dengan tiga batang rel) karena NISM menggunakan rel lebar (1,435 m) sedang *ss* sendiri menggunakan rel normal yakni lebar 1,067 m. Tahun 1903 mulai dipasang oleh NISM lintas Kedungjati-Ambarawa-Magelang-Yogyakarta. Tahun 1907 lintas Secang-Temanggung-Parakan. Tahun 1899-1903 dipasang oleh NISM Semarang-Cepu-Surabaya. Kemudian tertarik oleh keuntungan yang diperoleh NISM menyusul berdirinya perusahaan-perusahaan kereta api swasta lainnya yang berjumlah sepuluh perusahaan diantaranya *scs* (*semarang juwana stomtram maatscapijj*)
- c) Sedang di Sumatera pemasangan lintas kereta api pemerintah terjadi tanggal 12 November 1876, mulai dipasang lintas Ulele-Kota Raja (Banda Aceh). Kereta api ini dipasang oleh Departemen Penerangan (*DVO*) untuk keperluan perang Aceh dengan lebar sepur 70 cm. Tanggal 1 Juni 1891 mulai dipasang lintas pulau aer-padang untuk kepentingan tambang batubara. Tahun 1912 mulai dipasang lintas Teluk Betung-Perabumulih, Juli 1886 oleh perusahaan *DSM* (*deli spoorweg my*) dipasang lintas labuhan-medan.
- d) Untuk Sulawesi mulai tanggal 1 Juli 1923 telah dipasang oleh *ss* lintas makassar-takalar dan beberapa tahun kemudian operasinya dihentikan karena terlalu berat biaya eksploitasinya.
- e) Menjelang berakhirnya pemerintah Belanda *ss* daerah eksploitasinya dibagi sebagai berikut : *ss/ol* = jawa bagian timur, *ss/wl* = jawa bagian barat, *zss* = sumatera selatan, *wss* = sumatera barat, aceh tram = aceh, dan semuanya berpusat di Bandung.
2. Pada masa pendudukan Jepang (1 Maret 1942-17 Agustus 1945) semua perkeretaapian di Jawa dikuasai oleh pemerintah angkatan darat (rikuyun). Semua perusahaan kereta api disatukan dengan nama rikuyu kyoku. Sedangkan perkeretaapian di sumatera di bawah pemerintahan angkatan laut Jepang (*kaigun*) dengan nama *tetsudo tai* dengan pusat di Bukit Tinggi.
3. Setelah Republik Indonesia berdiri, perkeretaapian Indonesia diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia. Tanggal 28 September 1945 secara resmi lahirlah Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI) berpusat tetap di Bandung yang meliputi perusahaan kereta api di Jawa dan Madura. Pada waktu itu di Sumatera masih dibawah pendudukan Belanda dibawah *ss/vs* (*staatsspoor-weg en verenigde spoorweg bedrijr*)
- a) Setelah negara RI menjadi negara kesatuan pada Januari 1950, DKARI berubah menjadi DKA. Berdasarkan UU No. 19 dengan peraturan pemerintah no. 22 tahun 1963, terhitung 22 Mei 1963 status perusahaan kereta api di Indonesia berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Sedangkan di Sumatera, *Deli Spoorweg My* terhitung 1957 dinasionalisasi dan masuk dibawah perusahaan kereta api pemerintah pada saat itu dan kemudian bergabung menjadi PNKA.
- b) Dengan adanya penetapan melalui PP no. 01 tahun 1971 status perkeretaapian kita berubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Berdasarkan pp no. 57 tahun 1990, yang berlaku efektif mulai tanggal 1 Januari 1991 berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA). Pada tahun 1992, pemerintah mengeluarkan UU no.13 tahun 1992 tentang peraturan perkeretaapian pada zaman Belanda dinyatakan tidak berlaku lagi.
- c) Dan sekarang statusnya berubah menjadi PT. Kereta Api (PERSERO) berdasarkan peraturan pemerintah no. 19 tahun 1998 tentang pengalihan bentuk badan Perusahaan Umum (PERUM) Kereta Api menjadi PT. Kereta Api (PERSERO). Sekarang UU

perkeretaapian yang terbaru adalah UU no. 23 tahun 2007. Dengan UU tersebut, maka UU no. 13 tahun 1992 sudah dinyatakan tidak berlaku lagi.

- d) Pada UU no. 23 tahun 2007 disebutkan bahwa pemerintah telah membuka kesempatan bagi pihak swasta untuk ikut mengembangkan bisnis perkeretaapian di Indonesia. Jadi PT. Kereta Api (PERSERO) harus menyiapkan diri agar mampu menghadapi persaingan bisnis Kereta Api di Indonesia yang sebelumnya menjadi hak monopoli mereka. Perusahaan tersebut telah melakukan banyak pembenahan agar tetap eksis di bisnis kereta api dan juga mampu memanfaatkan segala potensi yang dimiliki.

Pada tanggal 14 Agustus 2008 PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan pemisahan Divisi Jabotabek menjadi *PT Kereta Api Jabotabek* untuk mengelola kereta api pengalju di daerah Jakarta dan sekitarnya. Tercatat selama tahun 2008 jumlah penumpang kereta api melebihi angka 197 juta. Adapun yang menjadi visi PT. KAI adalah : Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Sementara itu, misi perusahaan yang diusung adalah: Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama: keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

Untuk menjalankan visi dan misi perusahaan PT. KAI saat ini melakukan diversifikasi strategi perusahaan dengan membuka cabang-cabang anak perusahaan, antara lain : (1). **PT. Reska**, kegiatan usahanya meliputi pengelolaan, penyediaan dan pelayanan makanan dan minuman serta menyelenggarakan pertunjukan atau hiburan sebagai pelengkap. Bidang usaha PT. Reska saat ini sudah merambah ke bidang lain restoran KA, yakni dengan didirikannya cafe di stasiun Semarang dan stasiun Kutuarjo serta cafe keliling (mobil) di Bandung, Surabaya dan Jakarta. (2) **PT. Railink**, yang dibentuk PT. Railink, yakni anak perusahaan PT Kereta Api (Persero) dengan maksud dan tujuan berusaha dalam bidang Pengangkutan darat. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut: Pengoperasian pengelolaan dan pengusaha kereta api bandara. Pengembangan dan pengelolaan stasiun kereta api di bandara dan di pusat kota. Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api, dan pembangunan prasarana kereta api. (3) **PT. KAI Commuter Jabodetabek**. Saat ini masih mengalami masa Pra-Transisi, dengan kegiatan utama pengurusan ijin usaha dan ijin operasi, penajaman rencana bisnis, penyesuaian proses bisnis dan sistem pendukung/transaksional, hubungan kontraktual antara induk dan anak usaha, dsb. Untuk melaksanakan semua ini, manajemen PT KAI Commuter Jabodetabek dibantu oleh sejumlah Pokja/tim pendamping yang kompeten dari unit-unit kerja yang relevan di PT Kereta Api (Persero), yang telah ditunjuk dengan SPPT direksi PT Kereta Api (Persero) dimana personil BRP ditugaskan sebagai penghubung. (4) **PT. KA Pariwisata**. PT KA Pariwisata atau disingkat PT KA Wisata, berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta Pusat. Maksud dan tujuan Perseroan adalah menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam wilayah Indonesia dibidang pariwisata kereta api, dan kegiatan usaha yang mendukung pariwisata kereta api dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. (5) **PT Kereta Api Logistik** atau disingkat PT KA Log, berkedudukan dan berkantor pusat di kota Jakarta Timur. Maksud dan tujuan Perseroan adalah melakukan usaha dibidang layanan distribusi logistik berbasis kereta api, dengan kemasan bisnis door to door services untuk memberikan pelayanan yang paripurna bagi pelanggan kereta api yang didukung dengan angkutan pra lanjutan serta layanan penunjangnya meliputi pengelolaan Terminal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pengepakan, pelabelan, pengangkutan, penjeakan, pengawalan logistik, pengurusan asuransi serta manajemen logistik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. (6) **PT. KA Property Management**, maksud dan tujuan Perseroan adalah melakukan usaha dibidang pengelolaan aset/properti perkeretaapian milik PT. Kereta Api

(Persero) maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset/properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara atau disingkat BUMN (State Owned Enterprises) yang merupakan pelaku bisnis yang dominan di banyak negara berkembang, termasuk di Indonesia. PT. KAI menunjukkan rata-rata kinerja operasional yang memprihatinkan, namun perannya dalam perekonomian masih sangat besar, terlebih lagi dengan adanya kecelakaan baru-baru ini akibat keteledoran masinis.

Mengacu pada fenomena tersebut, kita dapat melihat pemetaan tenaga kerja PT. KAI sebagai salah satu *resource* atau sumber daya ternyata yang lebih dominan pendidikan setaraf SD karena PT. KAI mencirikan karyawannya dengan karakteristik pekerjaan seperti itu, adapun pemetaan sumber daya manusia pada PT.KAI dapat kita lihat dalam tabel berikut :

Tabel 3. Tingkat Pendidikan

S3/ Post Graduate	-
S2/ Graduate	93
S1/ Under Graduate	452
D3/ Diploma	449
SLTA/ High School	9.771
SLTP/ Secondary school	6.850
SD/ Elementary School	7.922
Jumlah	25.537

Meskipun demikian, berbagai upaya juga telah dilakukan PT. KAI untuk menjawab tantangan dunia kompetisi di dalam lingkungan transportasi antara lain : dijalkannya upaya kerja sama dengan PT. Telkom terkait penyediaan ERP sehingga kontrol dapat dilakukan dengan lebih baik, bahkan peluncuran kereta api AC ekonomis dan ramah lingkungan Tetapi secara keseluruhan apabila kita melihat kinerja BUMN di Indonesia bukan merupakan suatu hal yang mengada-ada bila faktor inefisiensi dinilai merupakan salah satu faktor di belakang kinerja BUMN yang buruk. Secara keseluruhan berdasarkan data revitalisasi *masterplan* BUMN 2005-2009; menunjukkan pada tahun tersebut, dari 145 BUMN menghasilkan keuntungan Rp.28,8 triliun. Namun kurang-lebih 80% keuntungan merupakan kontribusi dari 11 BUMN saja, sehingga praktis 134 BUMN yang lain belum menghasilkan kinerja optimal. Hal ini bisa disebabkan karena kesalahan dalam pemilihan /pembelian aset maupun kurangnya dana dalam rangka investasi aset produktif. Hingga tahun 2004, secara keseluruhan kinerja BUMN tetap kurang baik, karena kinerja keuntungan rata-rata sangat rendah dan banyak yang merugi.

Dalam prakteknya sering kali tantangan yang dihadapi pengelola BUMN dalam melaksanakan *good governance* terhambat oleh tiga faktor utama. Pertama adalah terlalu banyaknya kepentingan dari pemerintah, terkadang bertolak belakang, sehingga menyulitkan manajemen BUMN dalam menentukan objektif perusahaan. Kedua, manajemen diberikan kewenangan terbatas atau terlalu kuat aroma politik dalam penempatan direksi, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan yang objektif. Ketiga, manajemen diberikan sistem insentif yang kurang menarik sehingga kinerjanya terbatas. Hal yang akan sangat membanggakan apabila PT. KAI mampu menjawab tantangan permasalahan transportasi ini kedepan dengan mengusung pentingnya penguasaan *Invisible Asset*, sehingga impian terciptanya transportasi bebas hambatan oleh banyak masyarakat Indonesia dapat terjawab.

Selanjutnya, menjawab pembahasan mengenai privatisasi untuk BUMN yang dianggap sebagai solusi yang tepat permasalahan BUMN. Maka, berikut ditampilkan ulasan dari Siti Khoirun Nikmah dan Valentina Sri Wjiyati dalam Working Paper INFID (2008) tentang Proyek Efisiensi Perkeretaapian. Berdasarkan informasi yang diangkat di paper ini, diketahui bahwa

pada tahun 1996 Bank Dunia memberikan bantuan untuk diseleenggarakannya *Railway Efficiency Project*. Sayangnya, proyek yang didanai Bank Dunia ini gagal, adapun temuan penelitian yang diindikasikan sebagai penyebab tidak berhasilnya proyek ini, adalah:

Resistensi pemangku kepentingan

Struktur manajemen perkeretaapian Indonesia telah mengalami perubahan. Kalau sebelumnya manajemen kereta api berbentuk PJA yang lebih menekankan pelayanan publik, kemudian menjadi PERUMKA tahun 1990. Setelah itu, menjadi perseroan (PT) tahun 1998. Perubahan ini merupakan hasil rekomendasi bank dunia dalam bentuk proyek bantuan teknis perkeretaapian dan PEP yang dengan jelas mendorong prinsip-prinsip pengusaha kereta api dari *public services* menjadi *public utility* dan tunduk pada aturan dagang dengan tujuan utama meraih keuntungan. Struktur manajemen ini diperkuat dengan perubahan UU tentang perkeretaapian dari No. 13/1996 menjadi UU No. 23/2007 yang secara eksplisit memberi ruang bagi masuknya swasta dalam perkeretaapian. Pandangan ini bisa dilihat pada UU tentang perkeretaapian No. 23/2007.

Swastanisasi kereta api mendapat resistensi dari pemangku kepentingan. Ronny Wahyudi, direktur utama PT. KA mengatakan sistem perkeretaapian di negara manapun memang membutuhkan perhatian langsung dari pemerintah, bahkan campur tangan dalam bentuk subsidi. Pasalnya ada kepentingan pemerataan ekonomi didalamnya (Investor, Mei 2008 : 94-95). Demikian juga Puspawarman sebagai ketua umum Serikat Pekerja Kereta Api (SPKA) menekankan, swastanisasi tidak boleh terjadi terhadap aset yang sekarang dikelola oleh PT.KA. Restaria Hutabarat dari Lembaga Bantuan Hukum (LBH) Jakarta menyatakan, konsep swastanisasi dalam pengelolaan kereta api perlu dikritisi lebih dalam, mengingat fungsi utama kereta api sesungguhnya adalah pelayanan publik. Karena itu, tidak realistis jika PT.KA dibebani tanggung jawab meraih keuntungan. Kedua konsep tersebut jelas saling bertentangan, mengingat pelayanan publik adalah tanggung jawab negara, bukan swasta. Pendapat senada juga disampaikan pengamat perkeretaapian Taufik Hidayat dari Indonesian Railway Watch kepada Tim Peneliti INFID, bahwa pelibatan swasta dalam perkeretaapian bukanlah jawaban, karena masalah sesungguhnya adalah kebijakan pemerintah yang belum memberikan prioritas pada pengembangan moda transportasi kereta api.

Pemerintah Indonesia harus belajar dari pengalaman swastanisasi sektor air di Indonesia dimana bank dunia juga turut andil dalam mendorong masuknya peran swasta dalam pengelolaan air di Indonesia tahun 1996 melalui dan utang yang diberikan (Hadi dkk 2007). Alasan yang dikemukakan pada waktu itu adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jakarta yang selama ini mengelola air minum tidak menerapkan prinsip-prinsip bisnis yang menguntungkan, sehingga pengelolaan air selalu merugi. Hasil swastanisasi PDAM malah menunjukkan kualitas air tetap keruh dan berbau tidak sedap, sementara tarifnya menjadi lebih mahal, dan pemerintahan kehilangan kontrol atas pengelolaan air bersih. Proses swastanisasi sektor-sektor strategis di Indonesia juga seringkali bahkan hampir selalu melibatkan orang-orang yang dekat dengan kekuasaan. Proses swastanisasi PDAM di Jakarta tersebut melibatkan Sigit Harjojudanto, anak Soeharto sebagai calo bagi Thames Water, sehingga maskapai Inggris itu mendapatkan kontrak 25 tahun dengan PDAM Jaya (Aditjondro 2007)

Para pemangku kepentingan menekankan swastanisasi perkeretaapian tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada. Pengguna juga mengkhawatirkan jika perkeretaapian Indonesia diswastakan, maka tarif kereta api akan naik sebagai kompensasi dari target keuntungan yang diharapkan. Hal ini akan membuat fungsi pelayanan publik terabaikan. Contoh fenomena ini terjadi di divisi Jabodetabek yang telah meluncurkan kereta api kelas ekonomi AC dengan tarif flat Rp. 6000. Tarif ini dinilai sangat mahal mengingat pada saat yang sama tarif kereta api ekonomi biasa Rp. 2500 (Jakarta Kota-Bogor). Menurut rencana, pada 2010, seluruh kereta api kelas ekonomi akan dihapuskan dan diganti dengan kereta api ekonomi AC. Kebijakan ini tentu

akan memberatkan penumpang kereta api yang sebagian besar adalah masyarakat ekonomi menengah ke bawah.

Menurunnya Kualitas Layanan

Ketidaksanggupan PT. KA dalam menentukan komponen yang sesuai dan seragam agar lebih memudahkan perawatan teknologi kereta api disebabkan karena pengadaan prasarana dan sarana menjadi kewenangan departemen perhubungan. Meskipun dalam UU No. 23/2007 disebutkan, pengadaan dan pengelolaan sarana merupakan tanggung jawab operator, dalam hal ini adalah PT. KA, namun pada prakteknya pengadaan sarana lebih banyak dilakukan oleh pemerintah. Menurut pengakuan pemerintah, kondisi ini tidak bisa dihindarkan karena sebagian besar pembiayaan untuk pemenuhan sarana dan prasarana kereta api berasal dari utang luar negeri dan penggunaan komponen kereta api berasal dari negara pemberi utang. Contoh pengalaman ini adalah yang dilakukan oleh Departemen Perhubungan di tahun 2004 dengan mengimpor 40 gerbong Kereta Rel Listrik (KRL) dari Jerman. Impor ini dilakukan sebagai syarat yang harus dipenuhi oleh pemerintah RI untuk mendapatkan utang dari Jerman, guna membiayai pembangunan infrastruktur dan perbaikan fasilitas transportasi perkeretaapian di Jabodetabek (Kompas, 30 Oktober 2003a). Bank dunia turut andil dalam mendorong beragamnya komponen teknologi kereta api. PEP mendorong rencana investasi tidak hanya pembangunan rel ganda Jakarta-Bandung, melainkan juga pembangunan rel ganda untuk Cikampek-Kroya, Kroya-Yogyakarta, dan double-double track Manggarai-Cikarang yang didanai oleh JBIC (Jepang) dengan menggunakan komponen dari Jepang.

Kurangnya Transfer Teknologi

PEP mensyaratkan penggunaan sarana dan prasarana perkeretaapian dari negara-negara kreditor utama Bank Dunia. Syarat ini meliputi penggunaan gerbong dari Jepang dan Jerman, sistem persinyalan dari Belanda, dan jembatan dari Australia. Persyaratan ini dengan sendirinya menutup peluang bagi pengembangan kekuatan pelaku industri teknologi perkeretaapian dalam negeri, sekaligus tidak memberikan transfer teknologi. Sisi lain, Indonesia sebenarnya memiliki Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di lingkup industri strategis yang sebenarnya sudah memiliki kapasitas menyediakan sarana-prasarana perkeretaapian. PT INKA berdiri tahun 1981, memiliki kompetensi dan kapasitas untuk menyediakan produk sarana perkeretaapian. Keunggulan produk PT. INKA pun sudah mendapatkan pengakuan internasional dengan diekspornya produk PT. INKA ke Malaysia, MuangThai, Australia, dan Bangladesh. Skema PEP menghilangkan kesempatan Indonesia, terutama PT.INKA dan Badan Usaha Milik Negara dalam Industri Strategis (BUMNIS) lain, untuk mengembangkan kekuatan teknologi perkeretaapian.

Menilik dari temuan-temuan tersebut diatas, maka merupakan hal yang dirasa sangat penting untuk mengurangi ketergantungan PT. KAI baik melalui pinjaman ataupun kontrak-kontrak yang mengikat sehingga keunggulan kompetitif tidak dapat dicapai. Hal ini senada dengan apa yang disebut oleh Wade dan Schneberger sebagai *Resource Dependency Theory*, sementara di dunia saat ini perusahaan tengah menjalani apa yang disebut fase *Knowledge-based Theory of Firm*. Dimana, fase tersebut adalah fase penciptaan pengetahuan sebagai dasar keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Oleh karena itu, Indonesia dan PT. KAI mulai saat ini harus meningkatkan penciptaan pengetahuan yang melekat (*tacit knowledge*) melalui peningkatan-peningkatan inovasi yang terkait dengan moda transportasi kita. Selain itu, diperlukan upaya-upaya yang solutif, progresif dan dinamis untuk menjawab tantangan masa depan. Adapun rekomendasi ini diketengahkan melihat posisi PT. KAI yang masih berada di posisi ke dua dari fase evolusi manajemen strategi menurut Wade dan Schneberger, yang mana sangat jauh ketinggalan dengan apa yang telah terjadi di banyak negara-negara lain.

SIMPULAN

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan di Indonesia yang menjalani apa yang disebut fase *Knowledge-based Theory of Firm*, yaitu fase penciptaan pengetahuan sebagai dasar keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Perusahaan harus meningkatkan penciptaan pengetahuan yang melekat (*tacit knowledge*) melalui peningkatan-peningkatan inovasi. Selain itu, diperlukan upaya-upaya yang solutif, progresif dan dinamis untuk menjawab tantangan di masa depan. Adapun rekomendasi yang disarankan untuk dapat diimplementasikan bagi perusahaan adalah untuk lebih jeli merevisi strategi perusahaan, dimana terdapat indikasi bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia masih berkuat pada posisi ke dua dari fase evolusi manajemen strategi menurut Wade dan Schneberger, yaitu fase *Resource Dependency Theory*. Revolusi industri saat ini mendukung *tacit knowledge* untuk menguatkan perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, dan perusahaan di Indonesia dituntut untuk beranjak menjadi perusahaan yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, A.D. Jr (1991) *Corporate Strategy and Structure: Some Current Considerations*.
- Furrer, et all (2008). *The Structure and Evolution of The Strategic Management Field: A content Analysis of 26 years of strategic management Research International* .Journal of Management Reviews, vol. 10 issue 1 pp1-23
- Hoskisson, et all (1991) *Capital Market Evaluation of M Form Implemetation and Diversification Strategy*. Strategic Management Journal, Vol 12. 271-279
- Herrmann, Pol (2005) *Evolution of Strategic Management: The need for New Dominant Designs*, International Journal of Management Reviews. Vol.7 Issue 2. Pp.111-130
- Kay, John (1993) *The Structure of Strategy* Business Strategy Review. Summer, Vol.2 pp 17-37
- Nikmah, Siti Khoirun, et all (2008) *Proyek Efisiensi Perkeretaapian*. Working Paper- International NGO Forum on Indonesian Development (INFID)
- Podsakoff, et all (2005) *The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s*. Strategic Management Journal, 26, 473-388
- Phelan, et all (2002) *The First Twenty Years of The Straetgic Management journal*. Strategic Management journal, 23: 1161-1168
- <http://www.kereta-api.co.id>
- <http://www.bumn-ri.com/>
- <http://rac.uui.ac.id/server/document/Public/20080804112816TA%20PDF.pdf>
- <http://www.lmfeui.com/data/PRIVATISASI%20GCG%20DAN%20KINERJA%20%20BUMN.pdf>
- <http://www.istheory.yorku.ca>