

**ANALISIS PERKEMBANGAN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGIK DI DUNIA**

LAPORAN HASIL PENELITIAN

OLEH

TUKIRIN

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
TAMANSISWA JAKARTA**

2011

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Allah yang maha kuasa penelitian literatur dengan judul:” Analisis Perkembangan Penelitian Manajemen Strategik di Dunia” ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini disusun dalam rangka memperluas wawasan pengetahuan di bidang manajemen strategik. Karya ini dibuat dengan upaya optimal dan bebas plagiat.

Dalam penyusunan laporan hasil penelitian ini banyak bantuan baik langsung maupun tidak langsung yang saya peroleh, untuk itu pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih.

Akhir kata semoga laporan hasil penelitian ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, Agustus 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tukirin', enclosed within a hand-drawn oval border.

Tukirin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Kontribusi Penelitian	2
1.5 Metodologi Penelitian.....	2
BAB II HASIL DAN PEMBAHASAN.....	3
2.1 Perkembangan Penelitian Manajemen Strategi	3
2.2 Pembahasan Umum.....	34
BAB III PENUTUP	35
3.1 Kesimpulan	35
3.2 Saran-saran	35
DAFTAR PUSTAKA	37

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin majunya peradaban manusia menuntut kebutuhan hidup yang semakin besar. Hal ini mendorong masyarakat yang memiliki jiwa wiraswasta melakukan investasi dalam rangka mencukupi kebutuhan masyarakat lain dan untuk memperoleh keuntungan. Pemerintah yang semakin menyadari kewajiban dan perannya telah mendorong penyediaan sarana-prasarana yang pada gilirannya semakin mendorong minat investor untuk: menanamkan modalnya pada berbagai sektor investasi. Keberadaan dunia usahapun semakin diramaikan oleh berbagai jenis kegiatan yang saling mendukung, atau yang semakin bersaing agar dapat terus eksis melayani masyarakat.

Perusahaan dihadapkan pada banyak tantangan dan peluang antara lain harus mampu membuat produk berkualitas sesuai tuntutan pelanggan, mampu memenuhi seluruh peraturan yang ditentukan pemerintah seperti produk harus aman dan ramah lingkungan, mampu memasarkan produk di tengah persaingan agar tetap eksis. mampu mengelola karyawan. keuangan, dan trend kebutuhan konsumen. Tuntutan yang banyak tersebut memaksa perusahaan mengelola perusahaannya dengan baik dan jawabannya ada pada manajemen strategi.

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating).penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating)

keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan (Jauch dan Gluck. 1995).

1.2 Perumusan Masalah

Tantangan bisnis masa depan semakin berat karena persaingan yang semakin tajam dalam kegiatan bisnis. Persaingan yang semakin tajam tersebut menyebabkan perusahaan mencari cara-cara terbaik yang dapat menjawab tantangan tersebut. Cara-cara terbaik tersebut seharusnya dapat diperoleh melalui penelitian manajemen strategi yang tepat. Atas dasar pemikiran ini maka dalam paper ini dirumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimanakah perkembangan penelitian manajemen strategi dalam menjawab tantangan bisnis di masa depan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perkembangan penelitian manajemen strategik di dunia dalam menjawab perubahan tantangan dalam dunia bisnis.

1.4 Kontribusi Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat ditemukan perkembangan manajemen strategi dari waktu ke waktu sehingga dapat menambah wawasan dan untuk dijadikan pertimbangan dalam memilih strategi yang tepat dalam pengelolaan perusahaan.

1.5 Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan studi literatur yaitu dengan menganalisis dan mendeskripsikan perkembangan penelitian manajemen strategi yang dipublikasikan pada jurnal-jurnal internasional dari 1981 sampai dengan 2011.

BAB II

HASIL DAN PEMBAHASAN

2.1 Perkembangan Penelitian Manajemen Strategi

1. Penelitian dengan judul : " The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research,:" dilakukan oleh David B. Jernison, dipublikasikan pada *The Academy of Mnagement Review*, 1981, 6 (4):601608

Manajemen strategis telah mencapai titik untuk kompetensi organisasi dengan pendekatan penelitian Integratif. Manajemen strategis berasal dari berbagai penelitian, menggunakan paradigma berbeda, unit analisis, anggapan kausal, dan bias penelitian. Paper ini menyediakan wawasan berharga masalah manajer umum dari berbagai perspektif, Tujuan artikel ini adalah mendorong penelitian manajemen strategis. Tiga artikel berikut akan memberikan kontribusi khusus untuk penelitian manajemen strategi. dari organisasi industri (10), pemasaran (M), dan perilaku administrasi (AB). Untuk tujuan perbandingan, penulis telah membatasi pembahasan mereka sebanyak mungkin untuk masing-masing disiplin, meskipun setiap surat-menyurat dan pertukaran konseptual di antara disiplin ilmu. Dalam Pendahuluan akan membahas perbedaan paradigmatik antara bidang-bidang pendekatan penelitian terpadu.

Kegunaan Pada Stratcgi Pelaksanaan

Mereka berurusan terutama dengan isi strategi, 10 dan M Penting lebih Dalam strategi (atau "" ,:" i.,,, AB). Namun, tampaknya paradigma paling berguna untuk implementasi strategi. Formulasi Apakah lebih lanjut (output) yang

berorientasi, Melibatkan keputusan tentang produk apa-pasar segmen untuk melayani, sedangkan Implementasi akan pemahaman dan pengembangan sistem untuk operasi yang strategi. Hal ini membutuhkan pemahaman bagaimana Individu dan organisasi beroperasi dan berinteraksi sebagai perusahaan melayani pasar.

Kesempatan untuk penelitian Cross-direction dua kondisi yang diperlukan. Jika hambatan antara JO, M, dan AB harus diturunkan penelitian manajemen strategi. Perbandingan dari tiga penelitian yang bisa memberikan hubungan manusia dan juga menawarkan hubungan bagi peneliti untuk memperpanjang dan memperluas temuan bidang mereka dengan orang-orang dari bidang lain ini adalah peneliti potensial.

Konten dan Proses Integrasi

Potensi terbesar bagi Integrasi, adalah: kandungan dan proses penelitian. Peneliti menyelidiki isi dan proses Aku telah mempelajari unsur-unsur dari konsep yang sama tetapi dengan cara yang sangat berbeda. Tantangan mendasar bagi para peneliti disini adalah untuk menemukan link umum. Tetapi link umum adalah sulit dipahami karena itu tergantung bagaimana konsep strategi.

Sebagai contoh, kedua 10 dan AB peneliti prihatin dengan aspek lingkungan perusahaan berbeda. Untuk perluasan dan pengembangan literatur koalisi pemahaman kondisi persaingan Industri dan pemahaman proses untuk AB mengembangkan teori prediktif tentang bagaimana koalisi dikembangkan di antara berbagai kekuatan dalam sebuah Industri.

Penelitian - mengarah ke tiga rekomendasi cara di mana para peneliti bisa menjadi lebih elektrik mengembangkan teorimenengah, aktif mencari alokasi penelitian dengan latar belakang melengkapi, dan memperluas pelatihan calon doktor. Langkah pertama adalah untuk menyediakan kerangka teori umum dari mana peneliti dari proposisi penelitian perbedaan disiplin 1 dan hipotesis. Pengembangan kerangka teoritis harus dimulai dengan teori mid-range yang menarik di bidang pengetahuan yang ada untuk kontribusi disiplin.

Pendekatan pencarian akan memberikan paparan kerangka kerja analitis. Isu kebijakan, dan metode yang digunakan oleh “kunci disiplin. Untuk sukses di sini saya” yang lain bahwa kepentingan para peneliti harus serupa cukup untuk merangsang, tapi pendekatan mereka dan latar belakang pribadi harus cukup berbeda untuk menawarkan perspektif yang benar-benar berbeda pada masalah. Potensi sinergi dalam pendekatan ini tampaknya lebih besar daripada kerugian yang dihasilkan dari waktu ke waktu.

Langkah terakhir yang harus diambil akan melibatkan suatu cara di mana kandidat doktor dilatih. Namun demikian, kandidat doktor yang mengkhususkan diri manajemen strategi dan mengharapkan karir yang melibatkan penelitian harus memperluas perspektif mereka seperti memiliki konten sendiri misalnya-teoritis, Ekonomi, ilmu politik, pemasaran dan sebagai rangsangan tambahan untuk kandidat memulai program penelitian. Tantangan untuk peneliti manajemen strategis dan pendidik jelas. Kita bisa terus bekerja dalam isolasi konseptual relatif dengan membatasi tujuan disiplin. Dan mengharapkan hasil yang kita menjadi sejalan terbatas penggunaan dan generalisasi atau kita dapat mengambil langkah

untuk menerapkan multidisiplin yang mencerminkan kekayaan dan kompleksitas manajemen strategis. Semakin banyak yang mampu diintegrasikan ide temuan dari berbagai disiplin memberikan bantuan pemahaman fenomena.

2. Penelitian dengan judul : " Multinationals and Global Competitive Strategy". dilakukan oleh Alan M. Rugman, " *Int Studies of Man. A Org.*, 1985, XV (2) :8-18

Ini adalah premis utama saya dalam makalah ini bahwa perusahaan multinasional (MNEs) dapat merespon secara efektif faktor lingkungan seperti ketidaksempurnaan pasar. Dalam konteks perencanaan strategis itu perlu bagi MNE untuk mengatasi biaya informasi tentang parameter lingkungan utama dalam rangka untuk merencanakan dan melaksanakan strategi global yang sukses. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadaptasi manajemen dan struktur organisasi pasar internal untuk asimilasi cepat informasi baru. Saya akan membangun sebuah teori internalisasi yang menjelaskan hubungan MNEs dan pasar internal, menerapkan teori ini untuk perencanaan strategis aktual MNEs. Ditunjukkan bahwa teori internalisasi menyediakan dasar untuk memahami manajemen strategis dan struktur organisasi bidang fungsional kunci dari MNEs menunjukkan bagaimana strategi global dibangun dan digunakan oleh MNEs di dunia yang semakin kompetitif, ancaman MNE dari saingan asing, dan mempertimbangkan jendela baru terbuka MNEs bahwa rencana secara efektif, jangka panjang global.

Strategi dalam bisnis internasional dipengaruhi oleh banyak pertimbangan, salah satu yang utama adalah lingkungan di mana MNE beroperasi. Lingkungan sendiri dan pemerintah - induced perubahan itu mempengaruhi dan membatasi

pilihan terbuka untuk MNEs. Tidak semua MNEs dapat merespon secara efisien faktor-faktor lingkungan. Mereka yang tidak, kehilangan daya saing mereka untuk MNEs saingan atau perusahaan host-negara. Seiring waktu, MNEs harus merespon perubahan dalam peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi keunggulan spesifik perusahaan (FSAs) dan kapasitas mereka untuk mengeksploitasi FSAs dengan tepat pasar dunia. Ada kecenderungan berkembang bagi pemerintah untuk memantau dan mengatur perdagangan dan investasi internasional. Seperti pemerintah intervensi dalam sistem pertukaran dunia dan modal membuat sulit bagi MNEs. sebagai kekuatan ketidakpastian yang dihasilkan perubahan dalam perencanaan strategis MNEs baik didirikan dan baru lahir. Perubahan ini dimodelkan di sini sebagai biaya informasi MNE berusaha untuk minimize. Model adalah perangkat yang disederhanakan untuk menganalisis ribuan faktor di lingkungan. Ini membantu MNE untuk membuat beberapa keputusan preskriptif strategis. Dari sudut pandang negara tuan rumah, diskriminatif seperti subsidi masuk akal, karena persyaratan untuk pemasaran internasional dengan anak perusahaan akan membantu ekspor produk negara itu dengan teknologi intensif. Namun dari sudut pandang MNE, desentralisasi R & D mungkin tidak diinginkan.

Selain itu, penciptaan divisi pemasaran internasional yang baru pada anak perusahaan menyajikan banyak tantangan struktur organisasi secara keseluruhan. Anak perusahaan dapat mengembangkan otonomi lebih. dan keuntungan perusahaan-spesifik yang sedang berlangsung dari MNE mungkin ditempatkan pada risiko. Telah ditemukan bahwa kebanyakan MNEs tidak bersedia menerima produk-mandat dunia karena risiko disipasi dari keuntungan

perusahaan-spesifik dan kompleksitas hubungan.

Tetapi bangsa tuan rumah akan terus datang dengan insentif pajak tersebut atau, sebagai alternatif, denda sebagaimana mereka berusaha untuk mendapatkan yang lebih besar bagian dari telur emas diletakkan oleh angsa MNE. MNE harus memasukkan kendala-kendala dalam perencanaan global strategis.

Dalam makalah ini telah ditunjukkan bahwa bersaing secara global adalah lebih kompleks daripada bersaing di dalam negeri. Strategi-strategi yang dibutuhkan untuk sukses dalam suatu lingkungan internasional yang berubah semua mengharuskan MNE mengatasi biaya informasi tentang kunci faktor lingkungan seperti risiko politik, valuta asing

3. Penelitian dengan judul : "*Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance*" dilakukan oleh John E. Prescott, dipublikasikan pada *Academy of Management Journal*, 1986 29(2): 329-346

Banyak literatur manajemen strategis telah difokuskan pada hubungan antara strategi dan kinerja dengan lingkungan dianggap sebagai moderator dari hubungan itu. Organisasi industri ekonomi telah menekankan hubungan antara lingkungan dan kinerja dan lingkungan sebagai penentu utama kinerja (Porter, 1981).

Pertanyaan penelitian ini adalah apakah lingkungan independen mempengaruhi performance atau lingkungan yang telah dimodifikasi penentu utama hubungan antara strategi dan performance? Jika lingkungan independen mempengaruhi kinerja, maka hubungan kontingensi tidak muncul. Jika lingkungan dimodifikasi menentukan hubungan antara strategi dan performance,

peran teori kontinjensi akan mengidentifikasi kebermaknaan sub-lingkungan pada hubungan antara strategi dan performance. Jika, di sisi lain lingkungan memodifikasi hubungan antara strategi dan performance, peran teori kontinjensi akan mengidentifikasi interaksi utama dan memantapkan hubungan lingkungan dan performance.

Baik analisis korelasi dan analisis regresi digunakan untuk menentukan apakah kategori lingkungan secara signifikan terkait dengan ROI. Korelasi product moment untuk masing-masing 17 komponen lingkungan dengan ROI mengungkapkan bahwa 15 dari 17 kurang dari atau sama dengan 0,07 ($p > 0,10$). Persentase karyawan buruk suatu korelasi -0,11 dengan ROI, dan frekuensi perubahan produk -0,10. Tak satu pun dari korelasi ini adalah tinggi untuk menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan ROI ($p > 0,10$). Kemunduran delapan kategori lingkungan dan 17 komponen lingkungan secara terpisah terhadap ROI ditunjukkan dari adjusted R^2 0,01 ($F_{7.1630} = 2,85$, $p = 0,006$) dan 0,05 ($F_{17.1620} = 5.63$, $p < 0,001$). Dari 153 intercorrelations (17 komponen lingkungan x 9 variabel strategi), empat yang signifikan ($p < 0,05$). Keempat korelasi signifikan antara nilai tambah industri dan produktifitas karyawan 0,42. Tahap siklus hidup dan biaya R & D / pendapatan, -0,26; ekspor industri dan biaya R & D/ pendapatan. 0.29. Hasilnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel lingkungan dan strategi tidak signifikan tingkat signifikansi $p < 0.05$ level.

Tes chi-kuadrat (Arnold, 1982) untuk setiap variabel strategi individu dan ROI di sub-lingkungan delapan hanya bermakna ($p < 0.05$) untuk korelasi

antara biaya R & D dan pendapatan. Namun, uji chow (Chow, 1960) kualitas baik dari lereng dan penyadapan dari garis regresi di subenvironments itu sedikit maupun ($F = 2,07$, $df = 63\ 1558$, $p < 0,01$). Sebuah pemeriksaan lebih lanjut dari garis regresi menunjukkan perbedaan mereka di lereng subenvironments yang paling sedikit berbeda nyata ($F = 1,77$, $df = 63\ 1558$, $p < .68$).

Hasil pengujian hipotesis memodifikasi kekuatan lingkungan tetapi tidak bentuk hubungan antara variabel strategi dan performance. Khususnya, lingkungan bertindak sebagai homologizer yang mengubah efek kekuatan dari variabel strategi dalam sub-lingkungan tertentu. Subset dari variabel strategi yang secara statistik bermakna berhubungan dengan ROI dan bervariasi di lingkungan.

Temuan lingkungan, yang diukur dengan karakteristik struktur pasar, kekuatan moderat tetapi tidak bentuk hubungan antara strategi dan performance memiliki implikasi penting bagi masa depan teori dan penelitian, publik, kebijakan, dan manajer. Salah satu implikasi dari kebutuhan studi kontingensi untuk mengidentifikasi sub kelompok lingkungan dan untuk menguji hubungan antara strategi dan performance dalam dan sub-kelompok. Pengembangan dan identifikasi sub-kelompok telah menjadi topik penting dalam penelitian strategi (Hambrick, 1983, 1984; Miller & Friesen, 1984)

Korelasi antara lingkungan, strategi, dan performance bisnis adalah pusat perhatian manajemen strategis. Studi ini menggunakan regresi dimoderasi dan sub-kelompok analisis untuk menyelidiki pengaruh moderating lingkungan terhadap hubungan antara strategi dan

kinerja. Berdasarkan analisis regresi moderator, variabel strategi berkontribusi 40 persen dari varians dalam hubungan tersebut; lingkungan sebesar 2 persen, dan istilah interaksi tidak signifikan. Dengan demikian, hubungan lingkungan moderat dan variabel strategi signifikan berhubungan dengan performance bervariasi di seluruh sub-lingkungan.

4. Penelitian dengan judul : “An Empirical Test of the Resource-Based Theory Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry” dilakukan oleh Steven Maijoor and Arjen Van Witteloostuijn. Dipublikasi pada *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 549-569.

Penelitian ini memberikan dua kontribusi pada literatur yaitu pada resource-based theory strategi. Pertama paper mengembangkan based theory strategi pada perusahaan, group dan industri. Sumberdaya dapat disewa produksi pada tiga tingkat analisis, dan yang dengan masalah yang lebih tergantung karakteristik khusus yang diperhatikan. Pada tingkat analisis yang lain kedua pasar faktor dan produk harus tidak sempurna jika sumberdaya untuk menghasilkan sewa yang berkelanjutan. Kedua paper melaporkan hasil dari uji empiris dan resource-based theory pada data longitudinal dan Dutch Audit Market. Prediksi utama dari resource-based theory dikonfirmasi pada group dan industri. Penting untuk melakukan observasi group di dalam industri. Temuan juga memiliki implikasi pada regulasi. Profesi akuntan teregistrasi memproteksi sewa potensial dengan melindungi pasar tidak sempurna pada pasar faktor dan produk melalui aturan permintaan dan penawaran dari pasar. Paper menyatakan aturan strategi merupakan hal penting untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tentu ada alasan untuk menjelaskan penemuan ini yaitu 1) skala

ekonomi, 2) biaya perubahan, dan 3) reputasi.

5. Penelitian dengan judul : " A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity". Dilakukan oleh Leslie E. Palich And Luis R. Gomez-Mejia dipublikasikan pada *Journal of Management* 1999, 25. (4): 587-606

Konsep "keterkaitan." meskipun umum dalam produk literatur diversifikasi, belum banyak digunakan untuk teori-teori internasionalisasi. Memperluas internasional membutuhkan manajerial adaptasi karena perbedaan antara budaya nasional, tapi dinamika belum digunakan untuk mewakili keragaman budaya yang mungkin menghambat upaya untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan upaya-upaya seperti yang dipersyaratkan oleh global strategi. Perspektif populer yang memuji manfaat keanekaragaman, teori ini berpendapat bahwa keragaman budaya antara internasional divisi dari sebuah perusahaan global benar-benar dapat menghambat upaya untuk menggabungkan kegiatan dan keahlian antara unit. Secara khusus (pasar, produksi, teknologi) , langsung dan tidak langsung (berbasis pengetahuan) imbalan tersebut lebih sulit untuk mengeksploitasi ketika keanekaragaman budaya membuat berbagi kegiatan dan keahlian kurang efisien. Sejalan dengan produk yang ditetapkan keterkaitan teori, pemikiran ini mendalilkan bahwa budaya terkait internasional perusahaan akan menikmati efisiensi yang lebih besar daripada budaya yang beragam perusahaan multinasional

Keragaman budaya jauh lebih dari kekhawatiran tingkat

mikro. Sebagai perusahaan mengejar global strategi dengan penekanan syarat mereka pada koordinasi di seluruh dunia operasi. masalah ini mengambil dimensi yang strategis juga. Kami menghubungkan penelitian diversifikasi strategi dan manajemen antar budaya untuk memahami lebih baik: konsekuensi dari diversifikasi global. Secara khusus, kami memperluas konsep "keterkaitan" (Rumen, 1974) untuk aplikasi pada keragaman budaya di perusahaan. Kami berpendapat bahwa perusahaan global yang menikmati manfaat langsung dari budaya terkait internasional yang berdasarkan divisi pemasaran. Produksi, dan kegiatan R & D yang secara efisien bersama. Sejak globalisasi menuntut para manajer untuk mengkoordinasikan upaya kelompok dari budaya nasional yang berbeda, tingkat yang tidak proporsional dari kesalahpahaman dan konflik (Black & Porter, 1991; Boyacigiller, 1990) adalah kemungkinan untuk menghadiri upaya ini. Oleh karena itu, budaya perusahaan terkait juga dapat memperoleh dari manfaat tidak langsung (misalnya, yang berasal dari pertukaran pengetahuan manajemen), antara divisi internasional.

Kami tidak menolak gagasan bahwa perusahaan bertambah manfaat ekonomi dengan memperluas luar negeri (misalnya, dengan menekan pasar yang lebih besar atau dengan mengakses tenaga kerja lebih murah dan bahan baku), meskipun terjadi peningkatan bersamaan dalam keragaman budaya. Namun, ceteris paribus, kami berpendapat bahwa perusahaan global terkait budaya dapat lebih memanfaatkan manfaat dari sinergi budaya dengan cekatan mengelola kegiatan dan pengalihan pengetahuan antara divisi untuk memaksimalkan

efisiensi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan global yang berdiri untuk mendapatkan lebih dari ekspansi asing jika mereka bijaksana mengambil keragaman budaya menjadi pertimbangan. Beberapa perusahaan global mungkin relatif lebih tahan daripada yang lain dari efek merusak dan keanekaragaman budaya. Sebagai contoh, Root (1987) mengakui bahwa beberapa perusahaan beradaptasi dengan pasar luar negeri dalam mode evolusi karena mereka memperluas luar negeri.

Dimulai dengan kegiatan ekspor, mereka secara bertahap meningkatkan komitmen mereka terhadap bisnis internasional (mengejar penjualan ekspor dan / atau perizinan, investasi ekuitas bersama, dan, pada waktunya, pemasaran skala penuh dan produksi). Pendekatan evolusioner untuk ekspansi internasional (misalnya, memulai dengan perdagangan perantara dan berakhir dengan produksi anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya) dapat memungkinkan perusahaan untuk memahami budaya lokal dan peluang dalam bertahap, dengan cara hati-hati. Dengan kata lain, tingkat keberhasilan dalam mengelola keragaman budaya mungkin bervariasi sesuai dengan proses yang terjadi globalisasi. Sementara pendekatan evolusioner dapat menghindari beberapa kesalahan umum perusahaan multinasional melakukan ketika berhadapan dengan keragaman budaya, gagal untuk sepenuhnya memanfaatkan keuntungan yang bertambah dari sinergi antara unit seperti yang dibahas sebelumnya dalam paper. Faktor lain yang dapat melindungi perusahaan dari kekuatan entropis budaya keragaman dari pembelajaran yang terjadi antara manajer dengan pengalaman internasional. Artinya, sebagai manajer mengakui keragaman budaya dan menjadi sensitif

terhadap perbedaan-perbedaan nasional, mereka dapat menghindari perangkap budaya ketidaktahuan (Adler, 1997). Harris dan Moran (1981) mengandaikan bahwa perbedaan - perbedaan tersebut dapat benar-benar dikelola untuk memberikan "sinergi budaya." Dengan kata lain, beberapa menyimpulkan bahwa perbedaan orang membawa ke pengalaman antarbudaya dapat mengakibatkan pertumbuhan dan hasil yang melebihi jumlah dari kontribusi masing-masing.

Adler (1980: 172) melaporkan, "budaya organisasi sinergis menciptakan bentuk-bentuk baru manajemen dan organisasi yang melampaui budaya individu anggota mereka "Meskipun daya tarik positif dari argumen ini, hanya beberapa perusahaan mungkin mampu melakukan ini dengan baik (Morrison dkk,1991.) dan tidak ada bukti empiris supporting. pandangan optimis ini secara praktis. Efek merusak keanekaragaman budaya global perusahaan jelas menyimpang dari "perspektif nilai-keragaman" yang mendominasi teori kontemporer. Untuk menyelaraskan pandangan-pandangan yang berlawanan, mungkin beberapa alasan bahwa peningkatan keragaman budaya memang menghambat kinerja perusahaan, tetapi hanya dalam jangka-panjang. Artinya, rintangan ini dapat diatasi dengan belajar dari paparan untuk pandangan budaya berbeda. menyebabkan kinerja superior dalam jangka-panjang dengan merangsang kreativitas, menghilangkan kepicikan, dan menyediakan alternatif unik untuk pengambilan keputusan (Adler, 1997;. Glick et al, 1993; Watson, Kumar, & Michaelson, 1993).

Meskipun dukungan konseptual yang luas untuk tampilan yang populer. pondasi empiris lemah. Bahkan, beberapa studi melaporkan bahwa

keanekaragaman (budaya dan demografi) sebenarnya tidak berhubungan atau terkait negatif dengan hasil kinerja (misalnya Tsui & O'Reilly, 1989; Watson et al., 1993).

Selanjutnya, salah satu sedikit keterkaitan penelitian empiris telah mengidentifikasi adalah kuat dan konsisten positif hubungan antara keragaman dan omset (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; Wiersema & Bird, 1993). Oleh karena itu, efek jangka panjang pengalaman antarbudaya dan belajar mungkin bilang untuk atrisi, mengutamakan operasi dalam kondisi jangka pendek inefisiensi. ^ Manfaat keanekaragaman budaya juga dapat dilemahkan oleh keterbatasan eksekutif manajerial internasional (Morrison dkk., 1991; Syama, 1995). Namun, korelasi yang jelas-jelas menjadi negatif melampaui tingkat keterlihatan global yang optimal. Fenomena ini mungkin dijelaskan dalam bagian oleh kesulitan mengelola tingkat yang lebih tinggi dari keanekaragaman budaya (Siddharthan & Lall, 1982). Demikian pula, kami tidak mendalilkan bahwa operasi internasional yang berbahaya bagi kinerja perusahaan karena perusahaan tersebut memanfaatkan peluang di luar negeri yang tidak tersedia untuk masalah murni dalam negeri; kami berpendapat perusahaan global (yakni, mereka yang memerlukan kerja sama yang berarti antara anak perusahaan di luar negeri) mencapai efisiensi yang optimal ketika mereka secara selektif memasuki pasar budaya terkait atau sebaliknya mengambil budaya ke account user ketika memperluas internasional. Sebagai salah satu penulis (The Economist, 1993: 12) baru-baru ini mengamati, keakraban

budaya membuat masalah staf lebih mudah. Mengelola staf internasional ini bisa dibilang masalah tunggal terbesar yang dihadapi oleh perusahaan multinasional

6. Penelitian dengan judul :." A process model of global strategic alliance formation." Dilakukan oleh Timothy L. Pea and C. Clay Dibrell dan dipublikasikan pada *Business Process Management Journal* 7(4), 2001:3493644

Mengembangkan kerangka kerja konseptual dari aliansi strategis global dengan menggunakan jenis hibrida organisasi sebagai bagian dari kerangka kerja. Kerangka ini menggambarkan hubungan dari berbagai karakteristik yang mungkin hadir dalam suatu industri dan melintasi batas-batas nasional yang akan mempengaruhi partisipasi aliansi. Model yang dikembangkan di sini didasarkan pada empat eselon, maka eksplorasi, berulang, relasional, dan tahap hasil. Ditutup dengan beberapa komentar umum mengenai kerangka yang diusulkan aliansi strategis global.

Banyak perusahaan saat ini adalah belajar kembali untuk bersaing secara lebih efektif, tidak hanya di pasar domestik, tetapi juga di pasar global. Untuk mencapai hal ini banyak adaptasi dari perusahaan tersebut mengubah strategi yang digunakan. Mereka sekarang -menekankan otonomi yang mendukung aliansi melalui kerjasama, koordinasi, dan bukti yang menguatkan upaya kompetitif mereka. Memang, ini aliansi strategis mengubah keharusan kompetitif lingkungan bisnis.

Pengaruh budaya nasional pada aliansi strategis telah terutama diabaikan

oleh literatur aliansi strategis (misalnya Simonin, 1999). Beberapa penulis telah dipostulasikan dan diperiksa hubungan antara strategis aliansi dan budaya perusahaan sebagai penentu tingkat keberhasilan dari aliansi. Namun, hanya sedikit telah disebutkan hubungan jelas nasional budaya pada praktek manajemen organisasi. Sebagai bukti lebih menunjukkan, praktek pengelolaan Barat tidak selalu cukup menerjemahkan ke organisasi yang beroperasi di luar Anglo-lingkungan yang berpengaruh (Hofstede, 1980, 1991; Newman dan Nollen, 1996).

Tujuan keseluruhan dari makalah ini akan dicapai dengan terlebih dahulu melakukan penelaahan yang relevan menganalisis aliansi strategis dan literatur budaya nasional. Tinjauan literatur meliputi penelitian dan hibrida perspektif organisasi (Borys dan Jemison, 1989; Ring dan Van de Ven, 1992; Ring, 1994), biaya transaksi (Pearce, 1997; Teece, 1982; Williamson, 1975), ketergantungan sumber daya (Gulati, 1995; Pfeffer dan Nowak, 1976), dan pendekatan teori permainan (Cable dan Shane, 1997; Lado et al, 1997; Parkhe, 1993a). Kedua, paper mengembangkan sebuah kerangka kerja. Berbasis penelitian konseptual dibangun di sekitar isu-isu penting dan membangun dari apa penelitian telah mengidentifikasi sebagai aliansi yang efektif.

Kerangka proses aliansi strategis

Menggunakan dua pengaturan hibrida disarankan oleh Ring dan Van de Ven (1992), kerangka dikembangkan memeriksa komponen yang tidak terpisahkan dari aliansi. The kerangka juga akan menguraikan proses kerjasama, koordinasi, dan bukti yang menguatkan. Tahap kontrak berulang, jika dilihat sebagai saling berhasil _jangka pendek. meletakkan

dasar dan pondasi untuk jangka panjang relasional kontrak panggung.

Tahap eksplorasi

Tahap eksplorasi adalah proses awal menyatukan dua atau lebih organisasi otonom, dan unit-unit usaha untuk mengisi kesenjangan baik dalam mereka teknologi, sumber daya, atau pasar (Ring dan Van de Ven, 1992). Termasuk dalam hal ini proses pemindaian peraturan pemerintah dan isu-isu etis untuk kedua yang multinasional dan domestik organisasi. Selain itu, organisasi harus mempertimbangkan peran kebudayaan nasional dalam proses. Perbedaan yang signifikan antara budaya nasional berdasarkan negara asal potensi anggota aliansi harus sinyal perencanaan aliansi yang akan siap mengalokasikan sumber daya lebih besar daripada yang diantisipasi.

Dalam tahap ini, tiga bidang utama harus diperiksa sebelum perjanjian tentatif antara dua atau lebih organisasi dapat tercapai. Kebutuhan organisasi untuk menjadi organisasi otonom yang terpisah, apalagi yang motif dan tujuan masing-masing perusahaan multinasional dan perusahaan nasional harus ditangani dan diperiksa (Oliver, 1990; Robert, 1992).

Implikasi bagi manajemen.

Kemampuan manajemen untuk mengembangkan efektif dan mengelola aliansi sukses banyak tergantung pada bagaimana proses yang digunakan dalam tahap ini selesai. Manajemen dapat dimasukkan ke menempatkan sejumlah proses yang dapat memastikan Bahwa aliansi ini berhasil sebagai baik sebagai sarana untuk mengevaluasi kapan membatalkan

aliansi potensial. Yang pertama, dan sangat mungkin yang paling penting, proses evaluasi kebutuhan organisasi dan tuntutan dibandingkan dengan misi organisasi.

Meskipun manajemen sedang memeriksa kolam dari mitra potensial, harus merangkap memeriksa kebudayaan nasional, peraturan pemerintah, dan lainnya kondisi lingkungan yang mungkin mempengaruhi aliansi. Pemeriksaan ini harus diselesaikan di negara asal mitra serta setiap berpotensi pasar baru. Sekali manajemen harus memeriksa misi sendiri organisasi, sementara juga menentukan apa yang pasar baru atau produk perusahaan adalah tertarik dalam memasuki.

Berulang kontrak tahap

Setelah tahap eksplorasi selesai dan kedua organisasi sepakat untuk mengembangkan beberapa jenis aliansi, proses bergerak ke tahap kontrak berulang. Sebuah evaluasi risiko dan motif dari kedua organisasi melalui jangka pendek pengaturan (Ring dan Van de Ven, 1992) sorot tahap ini. Penting area diskusi di daerah ini termasuk pengembangan dan menelaah setiap organisasi motif, risiko yang terkait dengan tahap, struktur diperlukan, dan evaluasi kepercayaan mitra terkait dengan jangka pendek transaksi. Setiap organisasi berusaha untuk mempelajari bagaimana tindakan lain dan bereaksi diberikan kesempatan tertentu, mengakibatkan semacam studi uji yang dapat sebagian membawa hari organisasi untuk suatu aliansi yang lebih formal (dalam tahap kontrak berikutnya).

Namun, dalam tahap ini semua anggota membawa beberapa jenis

kompetitif atau keunggulan komparatif dengan perjanjian untuk aliansi untuk memanfaatkan. Banyak keberpihakan ini awal mungkin hanya terdiri dari penukar personil, mengembangkan hubungan pemasok dan pembeli. dan perjanjian sewa guna usaha kecil. Dalam melakukan hal ini. kedua perusahaan dapat mengevaluasi tingkat kepercayaan mereka telah menghasilkan dengan yang lain.

Implikasi bagi manajemen

Tahap ini menunjukkan bahwa manajemen telah proses yang digunakan pada tahap eksplorasi untuk memilih pasangan untuk memasuki baru pasar atau mengembangkan produk baru. Tahap kontrak berulang disorot oleh sejumlah proses manajemen yang dapat digunakan untuk memastikan keberhasilan baik jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, proses yang digunakan memastikan bahwa mitra mengevaluasi risiko dan motif untuk pemilihan mitra. Manajemen harus disadari oleh tahu, kalau tidak cepat, bahwa pasangan baru akan memiliki sendiri motif untuk memasuki aliansi. Oleh karena itu, mungkin yang paling penting proses dalam tahap ini adalah komunikasi. Ini menyediakan manajemen dengan jumlah hasil. Pertama, manajemen dapat mengartikulasikan apa yang diharapkan dari aliansi. juga memungkinkan manajemen untuk mendengar atau memahami apa pasangan baik mengharapkan atau keinginan dari aliansi.

Dalam hubungan jangka panjang, manajemen dapat menyetel beberapa laporan formal melaksanakan misi aliansi. Selama periode ini,

manajemen dapat menempatkan maju proses untuk meningkatkan arus informasi dan mengevaluasi keberhasilan seleksi mitra serta misi aliansi. Ini akan ingin beberapa jenis hasil baseline dan beberapa bentuk pelaporan atau kontrol mekanisme. Hal ini akan memberikan tanggapan yang diperlukan untuk manajemen tentang bagaimana baik proses sebelumnya dikembangkan dan dimanfaatkan.

Tahap relasional kontrak

Tahap relational contract didasarkan pada keyakinan bahwa semua oportunistik perilaku tersebut, atau hampir adalah, punah dari anggota aliansi. Juga bahwa tingkat resiko dan kepercayaan yang tinggi di aliansi. Sekali dicapai, anggota kemudian dapat bergerak maju dan mencari aliansi jangka panjang.

Oleh karena itu, kepercayaan mungkin pertimbangan yang paling penting bagi keberhasilan aliansi itu. Aliansi, sekali terbentuk, membutuhkan struktur organisasi yang lebih kompleks untuk menanggapi permintaan yang dibutuhkan dari kedua anggota. Selain itu, aliansi akan juga harus mengatasi lingkungan yang penuh gejolak, termasuk pesaing lain atau pemerintah dalam kasus perusahaan multinasional

Struktur ini juga memberikan panduan dalam aliansi untuk efisiensi, stabilitas, dan legitimasi bahwa itu tidak mungkin memiliki tanpa struktur formal (Oliver, 1990). Sebuah wilayah terakhir pentingnya struktur aliansi adalah batas-batas anggota, serta struktur bawanya itu sendiri (Borys dan Jemison, 1989).

Implikasi bagi manajemen

Tahap kontrak relasional adalah hasil dari mengembangkan dan menerapkan proses yang memadai dalam dua tahap sebelumnya. Buah dari tahapan dukungan dan memastikan organisasi telah mengevaluasi kolam mitra potensial dan memastikan hasil aliansi telah saling manfaat kepada kedua belah pihak. Pada tahap ini, manajemen harus menempatkan nomor proses yang terus perjanjian tersebut sebelumnya untuk jangka panjang.

Berapa lama akan aliansi berada di tempat? Lamanya waktu akan membantu dalam mendorong kedua pasangan dalam membentuk jenis sistem kontrol dan administrasi yang akan dipekerjakan. Proses ini akan memastikan penyebaran sumber daya yang memadai untuk tidak hanya diperlukan sumber daya, tetapi juga personel. Proses ini juga akan membantu dalam mengembangkan sistem pelaporan hasil serta kebutuhan aliansi di masa mendatang. Seperti dalam tahap sebelumnya, manajemen harus menghentikan aliansi baik ketika aliansi telah menyelesaikan tujuan lain atau ketika tidak lagi memenuhi salah satu dari mitra kebutuhan.

Tahap Hasil

Tahap hasil disorot oleh potensi untuk mendapatkan beberapa kompetitif tepi (Kanter. 1989). Namun, tahap ini memiliki tipe alternatif lain dari output yang dapat terjadi bersama dengan strategi dimaksud, termasuk penghentian dan sisa hasil. Meskipun tidak ada organisasi menetapkan untuk gagal atau untuk melengkapinya pengetahuan secara sepihak untuk kompetisi, seperti halnya di banyak aliansi. Bagian ini akan menguraikan

masing-masing potensi hasil lebih terinci.

Organisasi-organisasi juga bisa mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mengembangkan keterampilan baru, kompetensi inti, dan belajar. Sebagai anggota yang diputar ke dalam aliansi tersebut, organisasi dapat memperoleh keterampilan belajar yang sangat berharga karena mereka sehari-hari berurusan dengan anggota organisasi lain. Namun, ini juga bisa menjadi bidang perhatian jika keduanya anggota tidak memberi kontribusi yang sama untuk kemitraan (Cravens et al, 1993.). Jika salah satu anggota selalu mengambil dari pengaturan dan tidak membalas, itu bisa menimbulkan kekhawatiran bahwa satu organisasi sedang mencoba untuk de- keterampilan"anggota lain dari aliansi (Lei, 1991; Parkhe, 1991: Robert, 1992). Hasil yang mungkin kedua tahap hasil adalah penghentian dari aliansi, yang dapat mengakibatkan baik dari kontrak relasional atau berulang.

Tahap kontrak

Dalam kedua kasus, kegagalan bisa menjadi respon langsung, terhadap kurangnya kepercayaan oleh anggota baik. Sebagaimana dibahas sebelumnya, dengan tidak adanya kepercayaan, mungkin aliansi pasti akan gagal. Namun, kegagalan juga bisa datang di biaya sejumlah faktor lain yang terkait dengan anggota baik. Sukses adalah juga mungkin, namun. Sukses dapat hasil dari pencabutan berulang kontrak yang menuai manfaat untuk kedua organisasi namun tidak lagi diinginkan. Sukses juga dapat ditemukan pada pemutusan kontrak jangka

panjang relasional bahwa manfaat kedua anggota. Dimensi akhir tahap hasil adalah hasil sisa., Akhirnya. dengan bekerja dengan persaingan,

Implikasi bagi manajemen

Tahap hasil adalah hasil manajemen menempatkan di tempat sejumlah proses yang menjamin organisasi memilih dan memelihara pasangan dengan tujuan bersama dan harapan. Namun, hasil tahap juga oleh definisi memerlukan manajemen untuk menaruh beberapa proses untuk mengukur hasil aliansi itu. Manajemen perlu untuk menempatkan sistem di tempat yang benar-benar mengukur hasil. Sejalan dengan ini adalah mengukur hasil hubungan mereka untuk pengembalian yang diharapkan sebagai dikembangkan pada tahap pertama dan kedua. Hasil-hasil yang bermakna sebagai salah satu ukuran keberhasilan dari aliansi.

Kesimpulan

Makalah ini mengembangkan sebuah kerangka kerja konseptual dari aliansi strategis dengan menggunakan hibrida jenis organisasi sebagai bagian dari kerangka kerja. Kerangka menggambarkan hubungan berbagai karakteristik yang mungkin hadir di sebuah industri yang akan mempengaruhi partisipasi aliansi. Model ini didasarkan pada empat tahap: tahap eksplorasi, berulang, relasional, dan hasil \pm melalui mana organisasi dilanjutkan untuk menentukan apakah akan memasuki atau melanjutkan aliansi. Setiap tahap memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi proses diadopsi oleh manajer organisasi karena memutuskan apakah akan terus aliansi. Kerangka kerja ini adalah unik, menunjukkan aliansi yang strategis

benar-benar mengikuti serangkaian tahap sebelum memasukkan sembarang komitmen jangka panjang, dengan dimasukkannya kebudayaan nasional sebagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam aliansi proses perencanaan. Meskipun penelitian telah menyelidiki berbeda aspek dari kerangka yang diusulkan, model ini dapat menjadi lebih ditingkatkan melalui penelitian tambahan. Karena aliansi strategis tampaknya menjadi tren terus. peneliti harus memahami mereka dari kedua praktisi dan peneliti 'perspektif. Ini pekerjaan telah mengambil langkah penting untuk menjebatani dimensi ini diad. tetapi penting untuk melanjutkan baris ini penelitian untuk meningkatkan pemahaman ini fenomena. Selanjutnya, generalisasi kerangka kerja yang dikembangkan dalam kertas harus ditetapkan melalui penelitian empiris

7. Penelitian dengan judul : " Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study of Their Use in Japan", yang dilakukan oleh Richard S. Allen , Marilyn M. Helms, Margaret B. Takeda, and Charles S. White dan dipublikasikan pada *Journal of Business Strategies* , .2007, 24, (1):69-90

Strategi generik Porter telah dikenal baik di Eropa tetapi belum ada studi penggunaannya di Jepang. Penelitian ini menyelidiki penerapan strategi generik Porter dalam melengkapi strategi Jepang tradisional. Survei untuk mengetahui penggunaan strategi generik Porter dilakukan dengan menanyakan strategi yang digunakan oleh manajer Jepang dalam praktek. Manajer Jepang hanya menggunakan dua strategi yang paling banyak adalah keunggulan biaya menyeluruh. sedangkan yang kedua adalah diferensiasi. Tidak ditemukan perusahaan yang menggunakan strategi fokus Ada dua strategi yang tidak masuk

ke dalam strategi Potyer tetapi diterapkan di Jepang yaitu supply chain focus dan training based strategi.

Berdasarkan analisis faktor ada 4 faktor strategi.tetapi hanya dua yang berdasarkan Porter. Dua strategi Porter yang digunakan di Jepang adalah diferensiasi produk dan kepemimpinan harga. Strategi yang lain adalah supplay chain strategy dan training strategy.

Supply Chain Strategy. The first non-Porter strategy identified appears to be a traditional of Japanese Supply Chain strategy. This is not unexpected as the Japanese are well known for their passion of managing supply chains to optimize efficiency through such tactics as long-term supplier relationships, inventory minimization. and providing suppliers with predictable schedules of stable orders and regular demand (Liker & Yu, 2000; Helper & Sako, 1995).

*Training Strategy.*The other strategy operatinp.in Japanes.:‘ organizations was a training strategy. The items loading on this factor included: 1) extensive training of front-line personnel. 2) intense supervision of front-line personnel. And3) extensive training of marketing personnel. This strategy was evidenced in 33.8% of the organizations surveyed; making it the third most frequently used strategy.

Are Porter's Strategies Being Used in Japan?

Sepertinya dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi generik Porter dapat diterima di Jepang bersamaan dengan strategi tradisional Jepang.

Limitations and Areas for Future Research

Keterbatasan penelitian ini adalah cara penentuan sampel dan respondennya yang belum mencakup luas misalnya kepemilikan bisnis oleh perempuan dan bisnis asing di Jepang.

8. Penelitian dengan judul : "Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies" dilakukan oleh Klaus E. Meyer, Saul Estrin, dan Sumon Kumar Bhaumik dan dipublikasikan pada *Strategic Management Journal*. 2009. 30: 61-80.

Artikel ini membuat tiga kontribusi teoritis, empiris, dan metodologis. Secara teoritis, kami berpendapat bahwa (1) tingkat market supporting pengembangan ekonomi yang sedang muncul lembaga secara langsung mempengaruhi MNEs ' entry strategi dengan masuknya memfasilitasi oleh greenfield dan akuisisi, dan bahwa (2) pertimbangan berbasis lembaga melengkapi pertimbangan berbasis sumber daya ketika strategi masuk. Oleh karena itu, kami memperkaya pandangan lembaga berbasis strategi bisnis (Oliver, 1997; Peng, 2003, 2008; Estrin et al., 2008; Gelbuda et al, 2008; Peng et al, 2008) menyediakan analisis fine-grained dari hubungan antara kerangka kerja institusional dan entri strategi.

Empiris melalui sebuah desain survei empat negara (India, Vietnam, Afrika Selatan, dan Mesir) dikombinasikan ketat dengan data arsip. Kita menemukan bahwa semakin kuat kerangka kelembagaan, investor lebih mungkin adalah untuk memilih akuisisi dan pembukaan lahan baru. Literatur sejauh ini telah diselidiki peran lembaga-lembaga di tingkat agregat (Meyer,

2001; Wan dan Hoskisson, 2003; Dikova dan van Witteloostuijn, 2007) atau terfokus pada efek langsung seperti ketidakpastian karena tidak stabil lembaga (Delios dan Henisz, 2000; Brouthers dan Brouthers, 2003). Kami telah menyatakan bahwa mereka berpengaruh terhadap efektivitas pasar-atau mereka pengurangan kelembagaan tidak berlaku (Khanna dan Palepu, 2000; Kedia et al, 2006) yang menyediakan insentif untuk menginternalisasikan akuisisi sumber daya dan dengan demikian mempengaruhi pilihan masuk.

Selain itu, kami tahu bagaimana berbasis lembaga dan variabel berbasis sumber daya melengkapi dan berinteraksi untuk memprediksi strategi masuk. Kami berpendapat bahwa kedua keputusan kedua variabel sumber daya dan kelembagaan saling mempengaruhi kesesuaian pasar sebagai saluran untuk mengakses sumber daya setempat (Gambar 1). Oleh karena itu, studi tentang entry mode berfokus pada karakteristik produk dan perusahaan (Hennart dan Park, 1993; Luo, 2002) dapat menghasilkan hasil yang tidak dapat digeneralisir yang spesifik konteks di mana penelitian telah dilakukan (Meyer, 2006, 2007).

Limitations and future research directions

Pertama pertanyaan yang relevan untuk studi empiris selalu apakah hubungan empiris diidentifikasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh berbagai mekanisme selain yang diusulkan oleh penulis. Dalam kasus kami, kami mungkin khawatir tentang kemungkinan korelasi variabel kelembagaan kami berdasarkan indeks kebebasan ekonomi dengan countryspecific lain efek. Untuk meminimalkan kemungkinan ini, kita

menggunakan ukuran waktu bervariasi dan kontrol untuk waktu trend.PDB.dan karakteristik sumber negara. tambahan pengaruh paling mungkin. Masa depan peneliti mungkin ingin bekerja dengan set yang lebih besar negara. sehingga meningkatkan varians lintas negara di set variabel independen kelembagaan.

Kekhawatiran kedua adalah kualitas proxy.Data lokal dikumpulkan untuk mendapatkan sedekat mungkin konteks (fokus penelitian kami), dan dengan demikian membedakan diri dari desain studi sebelumnya didorong oleh perspektif MNE markas. Pada saat yang sama, kami dapat mewakili negara tuan rumah dan rumah. Ini membandingkan sangat baik dengan berbagai penelitian menggunakan data negara tunggal. Selain itu, kami menggabungkan dua jenis data yang berbeda-yaitu, arsip dan data survei-untuk menghindari bias metode umum. Namun, pendekatan ini menyiratkan bahwa kita kontrol untuk induk perusahaan mungkin tidak sebaik di awal penelitian. Penelitian masa depan mungkin bertujuan untuk memperbaiki ini dengan mengumpulkan data di dua lokasi di setiap perusahaan-baik kantor pusat dan anak perusahaan lokal.

Ketiga, kita hanya menyelidiki ekuitas berbasis asing entri mode (Tse et al, 1997.) dan tidak membedakan tingkat kepemilikan anak perusahaan (Dhany dan Beamish, 2004).Sebuah pemodelan maju pendekatan yang mungkin mencoba untuk mengintegrasikan mode non-ekuitas (Wang dan Nicholas. 2007, Welsh. Benito, dan Petersen, 2007)

dalam analisis ini untuk menguji kemungkinan sating ketergantungan ini keputusan dengan pilihan antara 1V, akuisisi, dan greenfield, dan / atau membedakan mode modal dengan tingkat kepemilikan.

Akhirnya, penelitian kami meninggalkan sejumlah pertanyaan menunggu penelitian di masa depan. Mengatasi ini pertanyaan tidak hanya akan membuat kemajuan lebih lanjut tentang Penelitian berfokus pada negara berkembang, namun akan juga mendorong agenda penelitian global. Pertanyaan-pertanyaan adalah:

- Apa saja aspek-aspek khusus dari institusi yang menjelaskan variasi strategi bisnis baik dari waktu ke waktu dan antar negara?
- Bagaimanakah bentuk lembaga pengembangan setelah entri awal baru anak perusahaan. misal nva berkenaan dengan ekspor (Estrin et al., 2008) dan R & D (Davis dan Meyer, 2004)?
- Apakah sebenarnya sumber daya yang asing pendatang memperoleh dari mitra lokal, dan dalam apa cara adalah transaksi dalam sumber daya menghambat oleh kegagalan pasar spesifik yang muncul ekonomi sedemikian rupa sehingga mereka akan menjadi terinternalisasi?
- Bagaimanakah penyediaan sumber daya lokal, tertanam di perusahaan lokal atau sebaliknya, menghambat masuknya strategi? Secara khusus, apa aspek lokal perusahaan dan industri secara signifikan akan menghambat strategi akuisisi

9. Penelitian dengan judul : " Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature" dilakukan oleh Gregorio

Martin-de- Castro. Miriam Delgado-Verde, Pedro Lo'pez-Sa'ez, and Jose' E. Navas-Lo'pez , dipublikasikan pada *Journal of Business Ethics* . 2011, 98:649-662

Ekonomi dan kegiatan sosial sedang mengalami perubahan radikal, yang bisa dilabeli sebagai 'pengetahuan ekonomi dan / 'atau masyarakat. Dalam pengertian ini, intelektual modal (IC), atau pengetahuan aset, sebagai faktor keempat produksi, menggantikan pekerjaan yang lain, tanah dan modal. Artikel ini mencoba memberikan asal-usul dan sifat perusahaan IC yang dapat diberi label sebagai Modal Berbasis An Intelektual. Kerangka ini mencoba untuk menyoroti peran strategis yang berbeda aktiva tidak berwujud seperti karyawan yang berbakat dan berkomitmen pekerja, nilai budaya, atau hubungan jangka panjang antara perusahaan serta stakeholder - pelanggan, sekutu, pemasok dan masyarakat pada umumnya dalam memperoleh dan mempertahankan keuntungan kompetitif, menjadi manajemen

Seperti diketahui, saat ini peneliti strategi menggunakan tampilan berbasis sumber daya (RBV) dari perusahaan dalam penyelidikan mereka (Powell, 2001). Namun demikian. sebelum suatu teori dapat diterima sebagai 'benar', teori ini harus bertahan hidup berulang kali dicoba secara empiris. Tingkat sebenarnya dukungan empiris untuk RBV masih belum jelas. Di antara kekhawatiran Reed et al. (2006) berkomentar yang berikut: RBV tidak preskriptif; kurang definisi yang jelas dalam keuntungan kompetisi, tetapi memiliki masalah tautologi, melainkan ambigu untuk domain yang relevan, dan itu terlalu umum. Menurut RBV, sumber daya

perusahaan dan RBV adalah bagaimana konsep, mengidentifikasi, dan mengukur sumber daya tidak berwujud dan kemampuan, tidak berwujud di alam tersebut.

Setelah Reed et al. (2006), seorang pragmatis, meskipun parsial, resolusi kekhawatiran ini muncul sebagai mid-range teori: tampilan IC-based (ICV) dari perusahaan. Sebagai teori mid-range, ICV harus memberikan potensi untuk pengujian empiris dari RBV lebih tinggi, mewakili aspek-aspek khusus lebih sempit dikaitkan dengan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Dengan cara ini, ICV bisa dipandang sebagai pelengkap yang lebih luas dipahami tampilan berbasis pengetahuan (Grant, 1996), mencoba untuk menilai aset pengetahuan yang bertanggung jawab atas kinerja unggul.

Pendekatan teoritis-pragmatis yang sempit terfokus spesialisasi dari RBV. Pendekatan ini muncul dari praktisi di tahun 1990-an (Brooking. 1996; CIC. 2003; Edvinsson dan Malone. 1997), dan ICV membedakan yang berbeda blok IC. Dalam pengertian ini, tujuan utama dari penelitian ini telah untuk menunjukkan asal-usul dan sifat perusahaan IC, sinyal dua langkah utama dari suatu kepentingan praktisi ke yang akademis, dan menunjukkan konsep dan tipologi itu. Sebuah klasifikasi yang diterima IC membedakan antara yang berikut (Martinez- Torres, 2006): modal manusia, modal struktural dan relasional modal. Dari sudut pandang strategis. IC adalah menjadi faktor penting untuk keuntungan perusahaan jangka panjang dan kinerja dalam perekonomian berbasis pengetahuan (Hsu dan Fang 2009: Kong.2010).

2.2 Pembahasan Umum

Setelah mempelajari perkembangan penelitian manajemen strategi yang dipublikasikan pada jurnal internasional sejak tahun 1998 sampai dengan tahun 2011, maka banyak hal yang menarik terkait dengan perkembangan penelitian tersebut. Pada awalnya penelitian mengarah pada organisasi industri. Administrasi bisnis yang menyatakan bahwa kedua hal tersebut sangat penting dalam pengelolaan perusahaan. Tahap berikutnya penelitian mengarah pada kekuatan sumber daya alam yang dapat mendorong keunggulan suatu perusahaan. Penelitian berikutnya mengungkapkan bahwa negara berkembang yang umumnya memiliki sumber daya alam yang relatif tinggi yang belum termanfaatkan menggunakan lembaga dalam menarik keuntungan pada perusahaan asing yang ingin berinvestasi di negaranya.

Penelitian berikutnya banyak mengarah pada bisnis internasional yang di sana ditemukan bahwa dalam perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis lintas negara dibutuhkan biaya informasi dan juga dibutuhkan kemampuan memahami budaya lokal, serta kemampuan menanamkan budaya internasional di negara tersebut.

Penelitian berikutnya mengarah penerapan strategi generik Porter yang sukses di Amerika dilihat penerapannya di negara yang memiliki strategi khas seperti Jepang. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa strategi generik Porter dapat diterima di Jepang, namun tidak seluruhnya digunakan. Bangsa Jepang telah memiliki strategi sendiri yang diyakini mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang ada di sana.

Penelitian yang terakhir menunjukkan ke arah modal

intelektual. Dan sini terlihat pergeseran dari para ahli manajemen strategi yang sebelumnya selalu fokus pada organisasi, sumberdaya alam, perbedaan budaya sekarang beralih pada modal intelektual. Hal ini dapat dipahami karena semua strategi yang akan diterapkan perusahaan sangat tergantung pada modal manusia sebagai penggerak utamanya. Tanpa kehadiran sumberdaya manusia berkualitas strategi apapun yang dipilih perusahaan akan gagal dengan sendirinya.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Bedasarkan uraian pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Perkembangan penelitian di bidang manajemen strategi relatif mengalami perkembangan yang sangat baik sesuai dengan tantangan perkembangan dalam pengelolaan organisasi baik yang berorientasi profit maupun non profit.
2. Manajemen strategi sebagai ilmu multidisipliner yang berakar dari ilmu manajemen mampu memanfaatkan perkembangan ilmu-ilmu lain sehingga terjadi sinergi yang menguntungkan perkembangan manajemen strategi.

3.2 Saran-saran

Berikut ini disampaikan saran untuk kemajuan pemahaman terhadap manajemen strategi.

1. Sebaiknya perkembangan penelitian manajemen strategi di beberapa

belahan dunia diikuti dengan baik melalui publikasi ilmiah dalam jurnal internasional.

2. Sebaiknya dilakukan penelitian intensif tentang manajemen strategi yang paling sesuai dengan negara Republik Indonesia, mengingat banyak hal yang terjadi di Indonesia tidak sesuai dengan logika internasional, misalnya yang terkait dengan birokrasi, persepsi terhadap kolusi, korupsi, dan nepotisme.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Richard S., Marilyn M. Helms, Margaret B. Takeda, and Charles S. White .2007."Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study of Their Use in Japan, *Journal of Business Strategies* ,24, (1):69-90
- Agustinus Sri Wahyudi. 1996. ***Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik***. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Castro, Gregorio Martin-de, Miriam Delgado-Verde, Pedro Lo'pez-Sa"ez.and Jose' E. Navas-Lo'pez. 2011." Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature" *Journal of Business Ethics* ,98:649-662
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Gluck.1995. ***Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan***.Terjemahan Murad dkk. Erlangga. Jakarta.
- Jemison, David B. 1981. "The Importance of an Integrative Approach To**Strategic Management Research**", *The Academy of Mnagement Review*, 6 (4):**601-608**
- Maijoor, Steven and Aden Van Witteloostuijn. 1996."An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry". *Strategic Management Journal*, 17: 549-569.
- Meyer. Klaus E. • Saul Estrin.and Sumon Kumar Bhaumik. 2009. "Institutions. Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies" *Strategic Management Journal*, 30: 61-80.
- Palich, Leslie E. And Luis R. Gomez-Mejia. 1999." A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity". *Journal of Management*, 25, (4): 587-606
- Pett, Timothy L. and C. Clay Dibrell. 2001." A process model of global strategic alliance formation", *Business Process Management Journal* 7(4):.349-364
- _____. Porter. Michael E.. 1993. ***Keunggulan Bersaing***, Cetakan Kedua. Terjemahan Agus Dharma dkk.Erlangga. Jakarta.
1993. ***Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing***, Cetakan Keenam. Terjemahan Agus Maulana. Erlangga. Jakarta

Prescott, John E. 1986."Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance" *Academy of Management Journal*, 29(2): 329-346

Rugman, Alan M. 1985" Multinationals and Global Competitive Strategy".*Int. Studies of Man.A Org.*, XV (2) :8-18