



DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA

2
Tahun

FORUM MANAJEMEN
INDONESIA

F M I

**PROCEEDING:
SEMINAR AKBAR
FORUM MANAJEMEN INDONESIA**

**“MANAGEMENT:
FUTURE CHALLENGES”**

02 - 03 November 2010

Learning from the PAST and OTHERS,
to move FORWARD in Speed.

ISSN 2086-0188

www.fmi.fe.unair.ac.id

DAFTAR ISI PROCEEDING

Konsentrasi Manajemen Umum

APLIKASI MANAGERIAL-BASED CLUSTERING PADA AGROINDUSTRI PERIKANAN DI KABUPATEN JEMBER FMI-005: Hadi Paramu, Ida Bagus Suryaningrat, dan Dewi Prihartini,	39
USING THE INTERNET AS A MARKETING MEDIA FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIBADUYUT SHOE INDUSTRY CLUSTER FMI-009: Rosita Widjojo dan Vincentia Wahyu W.	40
PENDEKATAN MANAJERIAL DALAM MODEL PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PERIKANAN LAUT DI KABUPATEN JEMBER, JAWA TIMUR FMI-011: Dewi Prihatini, Ida Bagus Suryaningrat, dan Hadi Paramu	41
EFFISIENSI PRODUKSI INDUSTRI SKALA KECIL BATIK SEMARANG: PENDEKATAN FUNGSI PRODUKSI FRONTIER STOKASTIK FMI-015: Ngatindriatun dan Hertiana Ikasari	41
DATABASE ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS DESIGN AS AN INPUT MARKETING INFORMATION SYSTEM FMI-018: Anak Agung Gde Satia Utama	41
UJIAN NASIONAL MENUJU PAPERLESS FMI-019: Guruh Taufan Hariyadi	42
MODEL QUALITY FUNCTION ENVIRONMENT DEPLOYMENT (QFED) SEBAGAI PARADIGMA BARU PENINGKATAN KUALITAS PRODUK DAN EFISIENSI BIAYA FMI-021: Endah Prapti Lestari	42
MOTIVASI MENDIRIKAN USAHA, KARAKTERISTIK PSIKOLOGIS PENGUSAHA DAN INTENSI UNTUK MENGEMBANGKAN USAHA FMI-023: Komala Inggawati dan Arnold Kaudin	43
STRATEGIC GROUPS : CONTEKS & FORMULASI FMI-049: Levyda	44 ✓
PENGGUNAAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DALAM PENENTUAN JENIS PRODUK YANG DIGUNAKAN DALAM EKSPERIMEN: SEBUAH STUDI PENDAHULUAN FMI-063: Kresno Agus Hendarto	46
PENTINGNYA SPIRIT KEWIRAUSAHAAN PADA BISNIS UMKM DALAM PENINGKATAN PEMBANGUNAN EKONOMI DI ERA GLOBALISASI FMI-069: J.E. Sutanto dan Cliff Kohardinata	46

STRATEGIC GROUPS : CONTEKS & FORMULASI

FMI-049

Levyda

Universitas Sahid Jakarta

Levyda_mm@yahoo.co.id

Abstract

Tujuan – Ada 3 tujuan yang hendak dicapai dari paper ini. Tujuan pertama paper ini adalah untuk membahas isi teori (content) strategic group dari beberapa ahli yang mewakili paradigma/pendekatan IO, business policy, RBV dan cognitive. mengetahui pendapat para ahli dari berbagai latarbelakang tentang strategic groups. Tujuan kedua dari paper ini adalah memaparkan formulasi strategic groups yang dilakukan oleh Fiegenbaum and Thomas yang meneliti industri asuransi. Tujuan ketiga adalah melihat perbedaan proses formulasi strategic groups melalui pendekatan cognitive dan RBV dengan pendekatan yang dilakukan oleh Fiegenbaum & Thomas.

Rumusan Masalah – Rumusan masalah dalam paper ini adalah (1) apakah dasar teori konsep strategic groups (2) bagaimana proses formulasi strategic groups yang dikembangkan oleh Fiegenbaum & Thomas, (3) bagaimana proses formulasi strategic group yang dikembangkan dengan pendekatan cognitive dan RBV.

Design /metode/ approach - Untuk mengetahui isi (content) teori strategic groups, diurutkan berdasarkan waktu pemunculan teori dan dipilih pendapat ahli yang dianggap pionir dalam paradigma/pendekatan tertentu. Dari pembahasan ini dapat diketahui perbedaan dan kesamaan teori strategic group. Untuk mengetahui formulasi strategic groups, dipilih paper karya Fiegenbaum & Thomas sebagai contoh. Untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan analisis strategic groups, akan dibuat suatu matrik yang mencakup strategic dimension yang dipilih oleh para ahli, jenis data dan alat analisis yang mereka gunakan, proses perkembangan strategic groups dari waktu ke waktu, serta jenis strategic groups. Untuk melihat perbedaan proses formulasi yang dilakukan Fiegenbaum & Thomas, dilakukan dengan membandingkan sumber data dan proses pengumpulan data.

Fokus Masalah – Fokus makalah ini adalah menginvestigasi paradigma (dasar) atau pendekatan teori strategic groups. Paradigma yang menonjol untuk mengembangkan teori strategic groups adalah industrial organization economics, strategic performance relationship, resources based view, dan cognitive/ mental approach. Pendekatan dan paradigma yang digunakan oleh para ahli untuk menganalisis strategic groups perlu diketahui karena hal tersebut berpengaruh terhadap pemberian definisi strategic groups dan dimensi strategic group serta metodologi riset. Isu sentral dalam management strategic adalah memprediksi performance. Oleh karena itu perlu melihat hasil riset empiris hubungan dengan strategic groups.

Keywords: Strategic group, paradigm, approach, formulasi



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Jl. Airlangga 4
Surabaya 60286 Indonesia
((031) 503 3642, (031) 502 6288

www.unair.ac.id



9 772086 018231

STRATEGIC GROUPS : CONTEKS & FORMULASI

Levyda

Universitas Sahid Jakarta
Levyda_mm@yahoo.co.id

Abstract

Tujuan – Ada 3 tujuan yang hendak dicapai dari paper ini .Tujuan pertama paper ini adalah untuk membahas isi teori (content) strategic group dari beberapa ahli yang mewakili paradigma/pendekatan IO, business policy, RBV dan cognitive. Tujuan kedua dari paper ini adalah memaparkan formulasi strategic groups yang dilakukan oleh Fiegenbaum and Thomas yang meneliti industri asuransi. Tujuan ketiga adalah melihat perbedaan proses formulasi strategic groups melalui pendekatan cognitive dan RBV dengan pendekatan yang dilakukan oleh Fiegenbaum & Thomas

Rumusan Masalah – Rumusan masalah dalam paper ini adalah (1) apakah dasar teori konsep strategic groups (2) bagaimana proses formulasi strategic groups yang dikembangkan oleh Fiegenbaum & Thomas, (3) bagaimana proses formulasi strategic group yang dikembangkan dengan pendekatan Cognitive dan RBV.,

Design /metode/ approach - Untuk mengetahui isi (content) teori strategic groups, diurutkan berdasarkan waktu pemunculan teori dan dipilih pendapat ahli yang dianggap pionir dalam paradigma/pendekatan tertentu. Dari pembahasan ini dapat diketahui perbedaan dan kesamaan teori strategic group. Untuk mengetahui formulasi strategic groups, dipilih paper karya Fiegenbaum & Thomas sebagai contoh. Untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan analisis strategic groups, akan dibuat suatu matrik yang mencakup strategic dimention yang dipilih oleh para ahli, jenis data dan alat analisis yang mereka gunakan, proses perkembangan strategic groups dari waktu ke waktu, serta jenis strategi groups. Untuk melihat perbedaan proses formulasi yang dilakukan Fiegenbaum & Thomas , dilakukan dengan membandingkan sumber data dan proses pengumpulan data.

Fokus Masalah – Fokus makalah ini adalah menginvestigasi paradigma (dasar) atau pendekatan teori strategic groups. Paradigma yang menonjol untuk mengembangkan teori strategic groups adalah industrial organization economics, strategic performance relationship, resources based view, dan cognitive / mental approach. Pendekatan dan paradigma yang digunakan oleh para ahli untuk menganalisis strategic groups perlu diketahui karena hal tersebut berpengaruh terhadap pemberian definisi strategic groups dan dimensi strategic group serta metodologi riset. Isu sentral dalam management strategic adalah memprediksi performance. Oleh karena itu perlu melihat hasil riset empiris hubungan strategic groups dengan performance yang ditemukan oleh para ahli strategic groups.

Kata Kunci: Strategic group, paradigm & approach, formulasi

Pendahuluan

Istilah strategic groups (kelompok strategis) pertama kali dimunculkan oleh Hunt pada tahun 1972 dalam disertasi yang membahas tentang teori dan praktek persaingan di industri "white goods" (McGee & Thomas; Harrigan, 1985; Karel, Cool and Schendel, 1987; Fiengenbaum and Thomas, 1995; Mehra, 1996). Menurut McGee and Thomas, Hunt mendefinisikan strategic groups sebagai berikut : a group of firm within industry that are highly symmetric...with respect of cost structure, degree of product diversification, formal organization, control system and management reward and punishment... (and) the personal view preferences for diversification, formal organization, control system and management reward and punishment, (and) the personal view for various possible outcomes. Hunt mengamati bahwa ada 3 sumber asimetri antar perusahaan dalam industri yaitu yaitu (1) the extent of vertical integration, (2) degree of product diversification dan (3) product differentiation. Asimetri ini menghasilkan 4 strategic groups yaitu : (1) full line national manufacturers' brand product, (2) part line national manufacturers' brand product, (3) private brand producer dan (4) national retailer. Alasan Hunt untuk mengelompokkan adalah untuk meminimalisasi asimetri. Dengan meminimalisasi asimetri group dapat menghambat masuknya potential entrance.

Walaupun Hunt adalah orang pertama yang menggunakan istilah strategic groups tetapi menurut McGee & Thomas, teori dasarnya belum sempurna. Pada tahun 1970-an Harvard Department School of Economics dan Purdue University melakukan riset untuk mengembangkan teori strategic groups. Caves dan murid-muridnya dari Harvard Department of Economics memodifikasi teori Mason yang bukunya dipublikasikan pada tahun 1939 dan teori Bain bukunya dipublikasikan pada tahun 1956. Caves dan murid-muridnya di program doktoral, memasukkan perbedaan posisi perusahaan secara individu untuk meneliti strategic groups dan menggunakan perbedaan perusahaan secara individu untuk menunjukkan adanya heterogenitas dan perbedaan performance dalam suatu industri. Sumbangan Caves adalah suatu aksioma yang berbunyi "keberadaan bentuk struktur tidak hanya di tingkat perusahaan tetapi juga ditingkat kelompok (group) yang menyebabkan munculnya struktural atau strategi, asymmetric mobility barrier untuk melindungi kelompok (group) dari masuknya pesaing potensial dan hal ini menyebabkan perbedaan performance diantara kelompok dan diantara perusahaan (Lahti, 2006).

Dan dan Cooper dari Purdue University (Rumlet, Schendel and Teece, 1991). Dan dan Cooper beserta murid-murid mereka melakukan riset empiris di industri bir untuk melihat hubungan pemilihan sumber daya yang kemudian disebut strategi dengan performance. Riset ini merupakan riset pertama yang menunjukkan keberadaan heterogenitas dalam industri dan diakui adanya strategic groups setelah didiskusikan dan dikembangkan di Harvard.

Tahun 1980-an Porter menulis buku Competitive Strategy. Porter mengubah pemikiran dari model pemikiran ahli ekonomi ke pemikiran yang lebih dekat pada strategic management. Menurut Rodriguez, Ravel dan Navaro dalam Lahti, pola pikir Porter tetap menggunakan paradigma SCP (Strategic Conduct Performance). Sebagian besar riset yang dilakukan Porter dan buku teks yang ditulisnya menunjukkan kesalahpahaman terhadap SCP dan modifikasi SCP yang dilakukan oleh Caves.

Teori strategic group dengan pendekatan IO seperti yang dilakukan oleh Caves dan Porter masih terus dilakukan terutama oleh ahli-ahli ekonomi sedangkan teori strategic groups juga dilakukan oleh ahli-ahli business policy / strategic management. Paper ini hanya mengamati

pengembangan strategic groups yang dilakukan oleh ahli strategic management. Namun karena asal mula teori ini dari teori ekonomi khususnya industrial organization, maka paper ini diawali dari paradigma industrial organization.

Paper ini membahas 2 hasil penelitian strategic groups yang menggunakan pendekatan industrial organization yang berlandaskan pada SCP yang ditulis oleh Porter dan pendekatan Strategic Performance Relationship yang ditulis oleh Karel, Cool and Schandel yang mewakili teori awal strategic groups.

Tahun 1980-an strategic management mengembangkan teori RBV. Menurut ahli-ahli resources based seperti Panrose(1959), Wernfelt (1984), Peteraf (1993) yang disimpulkan oleh Mehra (1996) dalam mengamati keunikan perusahaan jangan dilihat dari aktivitasnya kombinasi product market yang mereka pilih tetapi dilihat dari sekelompok sumber daya tangible dan intangible yang merupakan "jantung" dari competitive advantage.. RBV menggantikan pandangan yang menekankan perlunya product-market sebagai pencipta hambatan dalam persaingan dengan pandangan yang menekankan sumberdaya sebagai hambatan sebagai pencipta hambatan dalam persaingan. Paper ini membahas penelitian strategic groups yang menggunakan pendekatan resources based sebagai dimensi untuk mengklasifikasikan perusahaan-perusahaan dalam strategic groups. Penelitian yang kami pilih adalah "Resource and Market Based Determinant of Performance in The US Banking Industry", yang dilakukan oleh Mehra.

Barney and Hoskisson (1990) menyatakan kelemahan studi empiris strategic groups yang telah dilakukan oleh para ahli sejak tahun 1972 sampai tahun 1987. Kelemahan-kelemahan tersebut menurut Barney & Hoskisson disebabkan oleh (1) dasar teori untuk mengembangkan strategic groups dan (2) methodology yang digunakan untuk melakukan riset, dan (3) alat analisis yang digunakan untuk membuktikan keberadaan strategic groups. Untuk mengetahui perilaku strategis perusahaan harus menggunakan data primer atau pendapat pengambil keputusan strategi diperusahaan. Keputusan strategis yang dibuat oleh pengambil keputusan strategis dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap perusahaan dan pesaing, oleh karena itu cognitive perspective menawarkan suatu pendekatan yang menekankan perlunya menggunakan pendapat para pengambil keputusan strategis dalam menganalisis strategic groups. Paper ini membahas penelitian strategic groups yang menggunakan pendekatan cognitive prospective sebagai dimensi untuk mengklasifikasikan perusahaan-perusahaan dalam strategic groups. Penelitian yang kami pilih adalah " Strategic Groups: A Cognitive Perspective", yang dilakukan oleh Reger and Huff..

Pemetaan strategic group dianggap dapat membantu perusahaan untuk (1) melihat perkembangan industri yang dimasuki perusahaan sehingga perusahaan bisa mengenali persamaan dan perbedaan diantara perusaha-perusahaan yang ada dalam industri yang sama (Harrigen, 1986), (2) strategic groups dapat digunakan untuk memprediksi kondisi persaingan dalam industri (Harrigen, 1986), (3) strategic groups bertindak sebagai kelompok referensi dalam proses pemilihan strategi (Figenbaum and Thomas, 1995) (4) strategic groups dianggap bermanfaat karena mampu menjelaskan mengapa beberapa perusahaan secara konsisten lebih menguntungkan dibandingkan yang lain (Mehra, 1996).

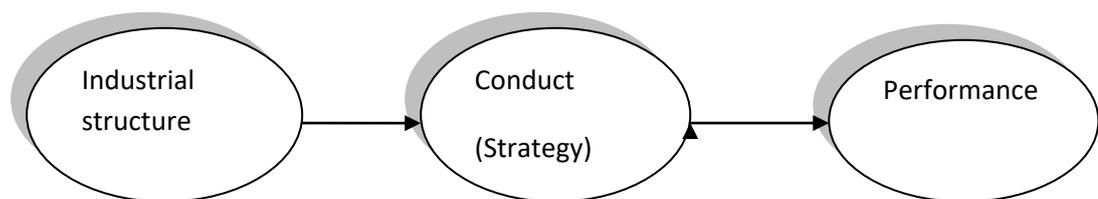
Pada paper ini menganalisis strategic groups dari beberapa author, ditekankan pada (1) isi teori strategic groups paradigma/prospective IO economics, Business Policy, RBV dan Cognitive (2) proses formulasi strategic groups.

Context Teori Strategic Groups

Strategic Group Sudut Pandang Paradigma IO

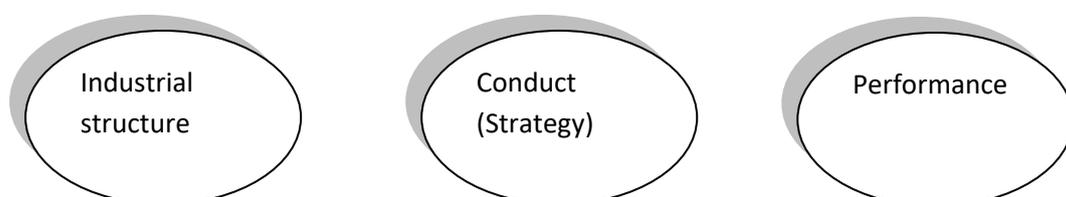
Di atas telah disebutkan bahwa Porter dan Caves adalah orang-orang pertama yang berusaha menyempurnakan teori strategic groups. Porter mendefinisikan strategic groups sebagai berikut: strategic groups as a set of firm within an industry that are similar to one other and different from firm outside the group on one or more key dimensions of their strategy (Dranove, Peteraf, Shanley, 1998). Bagi Porter adalah bentuk struktur yang terus menerus dari industri yang dibatasi oleh mobility barrier (gerakan-gerakan yang menghambat). Mobility barrier membatasi masuknya perusahaan baru ke group dengan memperlambat peniruan. Menurut Porter keberadaan group dalam industri meningkatkan persaingan. Pandangan Porter tentang strategic groups mengacu pada The Traditional Bain/Mason Industrial Organization Paradigm. The Traditional Bain/Mason Industrial Organization Paradigm dapat digambarkan sebagai berikut:

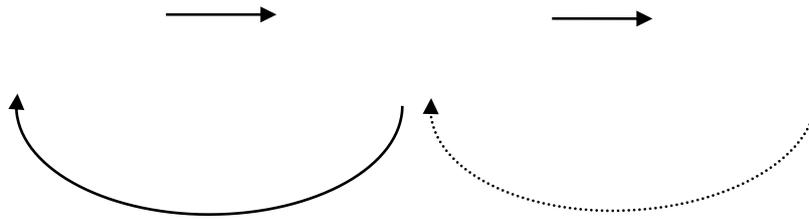
Gambar 1. The Traditional Bain/Mason Industrial Organization Paradigm (Porter, 1981)



Menurut Bain dan Mason dalam Porter (1981) struktur industri menentukan perilaku (conduct) dari perusahaan-perusahaan, dan kumpulan perilaku ini menentukan performance kolektif. Performance ditentukan oleh kondisi ekonomi dan sosial, yang diarahkan oleh dimensi-dimensi seperti efisiensi alokasif, efisiensi teknis dan keinovatifan. Conduct adalah pilihan perusahaan pada dimensi-dimensi seperti harga, advertising, capacity dan quality. Industry structure didefinisikan sebagai kondisi yang paling stabil dilihat dari dimensi ekonomi dan teknologi. Elemen struktur yang berpengaruh terhadap performance adalah barrier to entry, number & size distribution of firms, product differentiation & demand elasticity. Bain/Mason Industrial Organisation Paradigm dianggap memiliki banyak kelemahan sehingga jarang diterapkan dalam business policy. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah: (1) kepentingan IO dan BP (business policy) berbeda, (2), menurut IO dan BP (business policy) mempunyai sudut pandang yang berbeda, (3) prospektif IO dinilai static. (4) keberurutan (determinism) merupakan elemen dari IO. (5) penekanan BP adalah pada dimensi manusia sedangkan IO tidak membahas dimensi manusia. Tahun 1970-an Porter dan Caves, mengembangkan paradigma tradisional Bain/ Mason menjadi seperti gambar berikut ini.

Gambar 2. An Update version of Industrial Organization Paradigm





Dalam IO tradisional industrial structure memaksa perusahaan untuk bertindak sesuai dengan structure. tidakan perusahaan akan berpengaruh terhadap performnce. Modifikasi yang dilakukan oleh Porter adalah performance bisa mendorong perubahan tindakan perusahaan secara tidak langsung dan tindakan perusahaan akan mempengaruhi industrial structure secara langsung.

Menurut Caves and Porter (1977) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang masuk dalam satu group yang sama, secara strategis dianggap sama, dalam kondisi yang sama mereka bersaing satu dengan yang lain dalam dan membentuk hambatan (mobility barrier). Porter mendefinisikan strategic group sebagai "a set of firms with similar strategies or group of firms isolated by common mobility barrier". Pada umumnya ahli ekonomi menyimpulkan bahwa strategic group lebih banyak dikendalikan oleh mobility barrier, exit & entry barrier diantara strategic group daripada ahli strategi.

Barney and Haskisson (1990) menyimpulkan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh ahli ekonomi organisasi industrial mengandung banyak kelemahan, diantaranya ahli ekonomi IO menggunakan industri sebagai unit analisis dan asumsi yang dipakai oleh ahli ekonomi IO adalah bahwa perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri bersifat homogen, kecuali dalam hal-hal tertentu seperti ukuran perusahaan. Keterbatasan IO memunculkan prospektif lain, seperti prospektif RBV dan kognitif.

Strategic Groups Dari Paradigma Strategic-Performance Relationship

Karel, Cool and Schendel menawarkan teori dasar konsep strategic group berdasarkan preposisi-preposisi yang dapat diuji. Preposisi pertama adalah :

$$\text{Performance} = f(\text{controllable, noncontrollable variables})$$

dimana noncontrollable variables disamakan dengan lingkungan, dan controllable variable adalah hal-hal yang merupakan keputusan managerial beberapa diantaranya adalah yang berhubungan dengan efisiensi atau operation management dan yang terkait dengan effectivitas atau strategic management, sehingga persamaan di atas sama dengan :

$$\text{Goal} = f(\text{efficiency, effectivitas, environmental variable})$$

atau

$$\text{Performance} = f(\text{operations, strategy, environment variables})$$

Rumus di atas bila dibandingkan dengan SCP paradigma IO economics maka sama dengani

Firm Performance = f (strategic conduct; industry structure).

Dari uji empiris terhadap industry bir, ditemukan bahwa kesamaan tindakan yang dikaitkan dengan perbedaan performance menimbulkan konskuensi untuk perusahaan menjadi anggota group yang berbeda. Karel, Cool and Schendel menyimpulkan bahwa strategic groups adalah strategi tingkat bisnis yang minimal terdiri dari dua rangkaian aktivitas untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu (1) hal-hal yang terkait dengan komitmen ruang lingkup bisnis dan (2) hal-hal yang terkait dengan sumber daya. Berdasarkan kesimpulan tersebut mereka mendefinisikan strategic groups sebagai berikut: A set of firms competing within industry on basis of similar combination of scope and resources commitment, yang artinya strategic groups adalah sekelompok perusahaan yang bersaing dalam industry dengan basis ruang lingkup bisnis dan komitmen terhadap sumber daya (Karel, Cool and Schendel, 1987).

Strategic Group Dari Sudut Pandang Resources Based

Ketidakpuasan pada IO economics memunculkan prospektif lain untuk mengembangkan teori strategic groups. Tahun 1990-an muncul prospektif RBV. Para ahli yang mendukung RBV menyarankan untuk melihat perusahaan sebagai suatu koleksi sumber daya, keahlian dan rutinitas. Aplikasi sumberdaya, keahlian dan rutinitas dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. RBV tidak setuju dengan pandangan IO economics yang mengasumsikan keuntungan perusahaan adalah fungsi dari profitabilitas industri. Menurut RBV performance perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya dan memanfaatkannya. RBV juga tidak setuju pada asumsi IO yang menyatakan bahwa heterogenitas perusahaan dalam industri akan membatasi kemampuan perusahaan untuk memiliki sumberdaya yang bernilai. Menurut RBV, semua perusahaan memiliki kemampuan mendapatkan sumber daya. Berdasarkan asumsi –asumsi yang dikemukakan oleh RBV, strategic groups didefinisikan sebagai berikut: s groups of firms which compete within industry by deploying similar configurations of strategic resources bundles (Mehra, 1996).

Strategic Group Dari Sudut Pandang Kognitif

Analisis strategic groups yang dilakukan sebagainya tidak hanya mengedepankan “kemudahan” bagi para analis tetapi harus masuk akal (Reger & Huff, 1993). Prospektif kognitif menyarankan perlunya mengetahui persepsi manajer sebagai pengambil keputusan strategis tentang diri mereka sendiri dan pesaing. Dari banyak pesaing, perusahaan-perusahaan mana yang membuat keputusan strategis yang sama dan yang berbeda. Para pesaing yang membuat keputusan strategis yang sama menurut prospektif manager, dianggap berada dalam satu strategic group yang sama. Menurut Porac & Thomas dalam Panagiotou (2007) strategic group lebih baik diidentifikasi bukan dari observasi para analis tetapi dari persepsi manajer karena pengambil keputusan sering mendefinisikan competitive landscape dengan cara mencocokkan karakteristik persaingan untuk mengenali perusahaan-perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama dianggap sebagai pesaing terdekat.

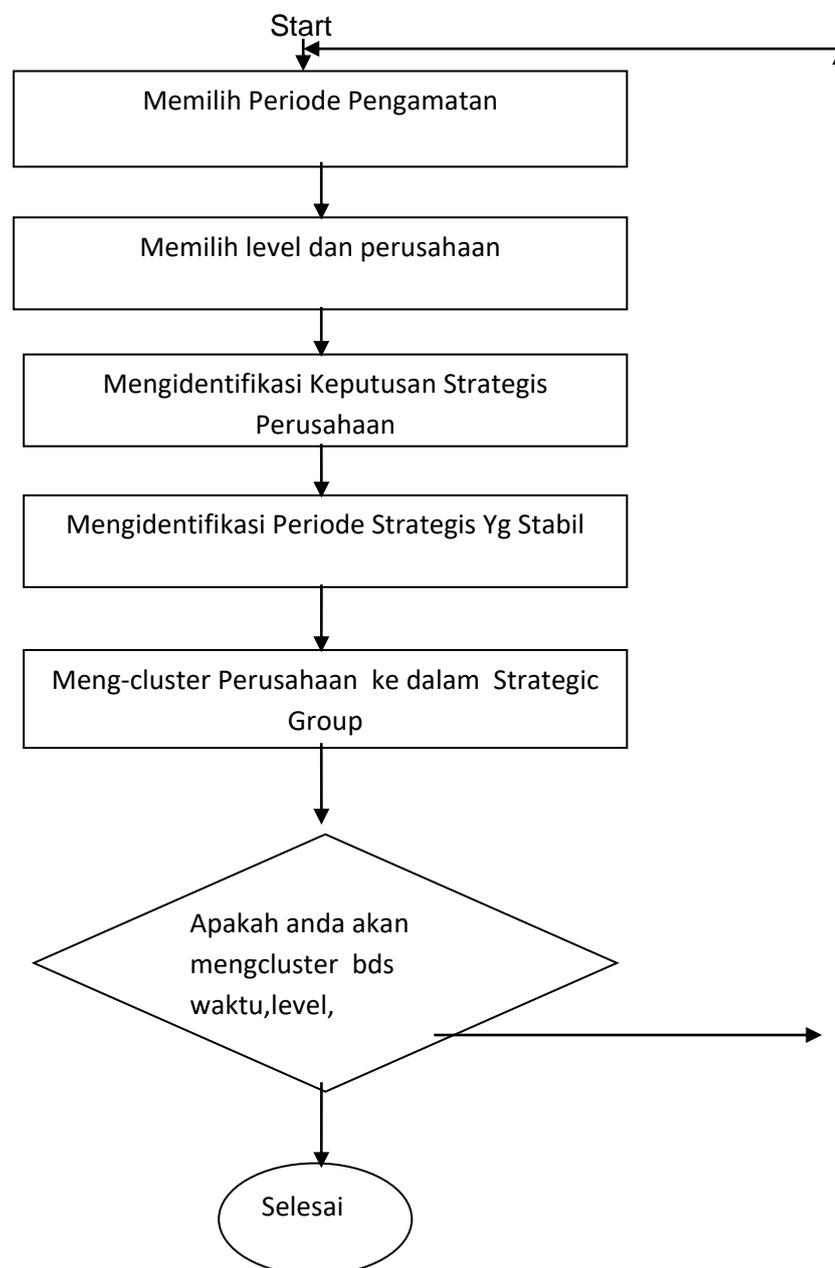
Berdasarkan pendekatan kognitif “Strategic groups can be defined in a way that allows some strategically important variance among firms within each groups (Reger & Huff, 1993)”. Panagiotou mendefinisikan strategic group sebagai berikut: “ strategic groups adalah

perusahaan-perusahaan dalam industri keasamaan positioning strategic di pasar. Dengan demikian perusahaan-perusahaan dalam group yang sama akan memiliki tantangan dan peluang yang sama karena dipengaruhi kondisi lingkungan yang sama di industri. Selain itu Panagiotou dalam penelitian-penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa mereka menggunakan sumber daya yang sama, menciptakan struktur organisasi yang sama agar dapat memenuhi persyaratan keseuaian strategik dengan lingkungan eksternal.

Proses Formulasi Strategic Group & Hasil Penelitian Fiegenbaum & Thomas di Industri Asuransi Amerika Serikat

Fiegenbaum and Thomas menyatakan bahwa isu penting dalam studi strategic groups adalah formulasi strategic group. Proses formulasi strategic groups yang dilakukan oleh Fiegenbaum & Thomas digambarkan dalam diagram alir sebagai berikut:

Gambar 3. Diagram Alir Formulasi Strategic Group



Sumber : Fiegenbaum & Thomas (1990)

Menurut Fiegenbaum, langkah pertama yang diperlukan adalah mengenali karakteristik persaingan yang disebut dengan strategic space. Untuk mempelajari karakteristik persaingan ada 3 dimensi yang perlu diperhatikan yaitu : (1) level strategi organisasi, misalnya memperhatikan strategi tingkat corporate, bisnis dan funional (2) komponen keputusan strategis, misalnya memperhatikan ruang lingkup bisnis, pembagian sumber daya, (3) waktu pengamatan ditentukan berdasarkan karakteristik strategic space. Langkah kedua peneliti harus menetapkan level strategi yang akan diteliti dan mencari dimensi strategii terbaik. Langkah ketiga mengidentifikasi variabel yang menjadi ukuran masing-masing dimensi. Langkah ke empat mengidentifikasi periode terjadinya homogenitas perilaku strategi bersaing, periode ini disebut dengan periode stabil. Langkah selanjutnya melakukan analisis cluster dan akan diperoleh strategic groups.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut di atas Fiegenbaum & Thomas meneliti strategic groups di industri asuransi di Amerika Serikat. Fiegenbaum & Thomas memilih waktu pengamatan dari tahun 1970 sampai dengan 1984. Pemilihan waktu tersebut adalah karena sebelum tahun 1972 di Amerika Serikat ada peraturan bahwa perusahaan asuransi jiwa tidak boleh memiliki saham atau berafiliasi untuk memiliki perusahaan asuransi properti (property) dan perusahaan asuransi kewajiban (liability). Sejak tahun 1972 ada perubahan peraturan yang mengizinkan perusahaan asuransi jiwa untuk masuk ke bisnis asuransi property/liability begitu juga sebaliknya. Perubahan ini diprediksi berimplikasi pada performance.

Dalam pemilihan strategic dimension, Fiegenbaum & Thomas mengikuti cara yang dilakukan oleh Cool & Schandel pada penelitian mereka pada tahun 1987 dan Hofer & Schendel pada penelitian mereka pada tahun 1978. Mereka menggunakan strategic scope & resources deployment. Penjabaran scope & resources deployment kedalam strategic dimension dilakukan dengan cara melakukan studi literatur dan diskusi dengan akademisi dan praktisi. Strategic scope dijabarkan dalam 3 dimensi yaitu (1) product scope yang menjelaskan pembagian bisnis di personal & commercial, (2) product scope yang menjelaskan pembagian bisnis di property/liability & life, (3) diversifikasi dan (4) ukuran perusahaan. Untuk mengukur komitmen terhadap sumberdaya, Fiegenbaum & Thomas memilih pendekatan fungsi alasannya adalah fungsi-fungsi dapat membantu pencapaian keunggulan bersaing. Fungsi yang dianggap penting menurut Fiegenbaum & Thomas adalah fungsi operasi dan keuangan Pada akhirnya semua analisis strategis harus bermuara pada pencapaian performance. Ukuran performance yang dipilih oleh Fiegenbaum & Thomas adalah ukuran ekonomi, resiko dan resiko yang disesuaikan.

Alat uji yang digunakan oleh Fiegenbaum & Thomas adalah ANOVA dan MANOVA. ANOVA digunakan untuk menguji perbedaan antar group dilihat dari masing-masing variabel. sedangkan MANOVA digunakan untuk menguji perbedaan antar group secara keseluruhan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki strategic posture (yang dibentuk dari 8 variabel) akan dikelompokkan dalam group yang sama. Dari hasil pengujian, ada 3 strategic group. Strategic group 1 adalah group yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang

melakukan diversifikasi. Strategic group 2 terdiri dari perusahaan-perusahaan yang sekitar 60 % penghasilannya berasal dari premi asuransi jiwa. Strategic group 3 terdiri dari perusahaan-perusahaan yang sekitar 90 % penghasilannya berasal dari premi personal life line.

Kesimpulan pertama dari penelitian Fiegenbaum & Thomas adalah bahwa selama pengamatan 15 tahun, hanya ada 9 periode yang dianggap stabil, hal ini diduga karena adanya perubahan dalam industri yang menyebabkan strategi. Kesimpulan kedua adalah bahwa ada 3 strategic group yang selalu ada selama 15 tahun pengamatan. Hal ini diduga karena 3 strategic groups tersebut cenderung stabil dan menjadi bagian dari struktur industri. Kesimpulan ketiga adalah bahwa penemuan Fiegenbaum & Thomas mendukung teori strategic group & mobility barrier dari Caves & Porter. Kesimpulan keempat dari penelitian Fiegenbaum & Thomas adalah bahwa ada bukti hubungan antara strategic groups dengan performance .

Proses Formulasi Strategic Group Dari Prospektif Kognitif

Reger and Huff (1993) tidak setuju dengan penggunaan data sekunder untuk menyimpulkan perilaku strategis. Reger & Huff setuju dengan pendapat Barney & Hoskisson strategic group dari beberapa peneliti hanyalah ciptaan peneliti saja (archival). Reger & Huff menyimpulkan bahwa riset strategic management perlu memasukkan kerangka pemikiran / kognitif kedalam proses pengambilan keputusan strategis. Karena Reger & Huff menganggap bahwa strategic group adalah persepsi dari pengambil keputusan strategis suatu perusahaan terhadap kompetitor yang dianggap memiliki kesamaan strategi maka proses formulasi strategic group yang mereka lakukan untuk riset mereka di industri perbankan yang berkantor pusat di Chicago, berbeda dengan yang dilakukan oleh Fiegenbaum & Thomas.

Perbedaan yang sangat mendasar antara Reger & Huff dengan Fiegenbaum & Thomas adalah pada pelibatan ahli strategi perusahaan dalam (1) pencarian dimensi yang menyebabkan suatu perusahaan dianggap sama atau berbeda. (2) menggunakan dimensi-dimensi tersebut untuk menilai apakah suatu perusahaan dianggap sama atau berbeda . Informasi yang diberikan oleh ahli strategi (dalam penelitian Reger & Huff disebut dengan informan) kemudian diuji dengan cluster analysis.

Proses Formulasi Strategic Group Dari Prospektif Resources Based View

Konsep strategic group berdasarkan kesamaan sumberdaya yang diteliti oleh Mehra (1996) didasarkan pada konsep sumberdaya strategis industri (strategic industry resources yang dikembangkan oleh Amit & Schoemaker. Menurut mereka, perusahaan meminjam 2 jenis pembangkit sumber daya yaitu: (1) sumberdaya yang dianggap bernilai dalam industri , yang disebut dengan strategic industry factor dan (2) sumberdaya istimewa. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategic industry resources yang sama dianggap sebagai satu strategic group. Strategic group yang terbentuk karena kesamaan strategic industry resources diperkirakan lebih stabil dibandingkan strategic group yang terbentuk karena strategi product-market. hal ini disebabkan perubahan resources based memerlukan waktu yang lebih lama daripada strategi pasar.

Perbedaan proses formulasi strategic group anatar Mehra dengan Fiegenbaum & Thomas adalah dalam cara pemilihan sampel. Metode yang digunakan oleh Mehra dalam pemilihan sampel adalah (1) menetapkan 10 key driver persaingan dan 10 key resources yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitive berkelanjutan (2) para panelis diminta memberi rating 25-30 bank berdasarkan 10 key resources dan memilih 15-20 bank yang tergolong dalam 25-30 bank terbaik untuk dijadikan sampel. Untuk menghindari bias, Mehra juga menggunakan 2 sumber lain dalam menilai bank. Sehingga ada dua jenis bank sebagai sample yaitu bank yang menekankan resources based view dan bank yang menekankan market strategy.

Bank yang dipilih menjadi sampel kemudian akan dinilai dari startegic scope dan resources deployment seperti yang dilakukan oleh Cool and Schendel. Perbedaan lain penelitian Mehra dibandingkan Fiegenbaum & Thomas adalah dalam penentuan waktu pengamatan. Perilaku strategis yang dilahat dari stratgeic scope dan resouces deployment, menggunakan dat tahun 1990 sedangkan performance diambil dari nilai rata-rata selama 3 tahun yaitu dari tahun 1989 sampai dengan 1991 untuk “menghaluskan” efek trand jangka pendek.

Kesimpulan yang diperoleh Mehra menudukung prediksi teori resouces based. Performance group yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang cenderung resource based memiliki performance yang lebih tinggi dibandingkan performance group yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang cenderung market based.

Kesimpulan

Dari analisis studi literatur dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Paradigma dan prospektif yang digunakan oleh para ahli untuk mengembangkan teori strategic group mengandung beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut disebabkan oleh belum adanya teori yang kuat sebagai fondasi bagi teori strategic groups.
2. Kelemahan teori strategic groups yang ada saat ini juga disebabkan oleh metodologi yang digunakan oleh para peneliti. Penyebab kelemahan tersebut dari sisi metodologi bersumber dari data yang digunakan dan alat analisis

DAFTAR RUJUKAN

1. Barney, J., and Haskisson, R.,E., Strategic Groups: Untested Assertion and Research Proposals, Managerial and Decision Economics, Jul 1990, 11,3.
2. Cool, K., and Schendel, D.; Performance Differences Among Strategic Groups Members; Strategic Management journal; May/Jun 1988; 9.3.
3. Cortes, E.,C., Mazorin,J.,M., and Moliner, J.,P.; The Impact of Strategic Behaviors on Hotel Performance;
4. Fiegenbaum, A., and Thomas, H., Strategic Groups and Performance: the US Insurance, 1970-84, Strategic Manajement Journal, Mar/Apr 1990,11,

5. Karel, Cool and Schendel, Strategic Group Formation and Performance: The Case of The US Pharmaceutical Industry, 1963-1982, Management Science, Vol 33, No 9, September 1987.
6. Leask, G. and Parnell, J., Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective: Understanding the Competitive Process, European Management Journal Vol 23, No 4.
7. Lathi, The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries Like Finland, Working Papers W-399, 2006.
8. Mehra, A.; Resource and Market Based Determinant of Performance in The U.S banking Industry; Strategic management Journal; April 1996; 17,4.
9. Osborne, J.,D, Stubbart, C.,I., and Ramaprasad, A., strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Model and performance; Strategic Management Journal, vol 22 No 5..
10. Reger, R.,K., and Huff, A.,S., Strategic Group: A Cognitive Perspective, Strategic Management journal , Feb 1993, 14,2.
11. Rumlet, Schendel and Teece, Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal, Vol 12, 1991.
12. Panagiotou, G., The Impact of managerial cognition on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm, Management Decision, 2006,44,3.