

## **MODEL PENGEMBANGAN EVALUASI STRATEGI**

**Widodo**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung

### **ABSTRACT**

*This study based on research gap strategy evaluation, namely experience and procedure knowledge. Contribution in this study is intervening variable output control and, process control. The respondents for this research were the 120 executives (from a total of 526 executives) of rural banking in Central Java Province. The data were then analyzed using SEM (Structural Equation Model) of AMOS. Result of this study indicates that strategy evaluation in the effort of increasing organization performance of main preference is trough output control and process control .*

*Keywords: Experience, Procedure Knowledge, Output Control, Process control Organization Performance*

### **1. PENDAHULUAN**

Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Menurut FW. Gueck (1996) proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan (Ferdinand, 2002). Selanjutnya menjelaskan bahwa evaluasi strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor yang berada dalam kendali perusahaan (*controllable factor*) maupun yang beda di luar kendali (*uncontrollable factor*).

Ada tiga pertimbangan penetapan suatu sistem pengawasan. *Pertama* suatu tugas pokok untuk manapun organisasi besar adalah untuk mengkoordinir semua aktivitas yang ada dalam organisasi. *Kedua* manajer secara pribadi manajer termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Ketiga* jika rencana yang ditetapkan terjadi kegagalan, manajemen harus memutuskan kapan dan bagaimana caranya untuk campur tangan, salah satunya dengan menyetujui yang diubah, menuntut / mendesak terus rencana baru atau mengubah manajemen yang bertanggung jawab (Quinn J.J dan Goold M, 1990)

Menurut Jaworski (1988) terdapat jenis orientasi pengawasan, yakni hasil akhir, aktivitas dan kemampuan. Ketiga pengawasan tersebut secara langsung tidak saling berhubungan satu sama lain. Sedangkan pada pendekatan *Outcome-based* pengawasan melibatkan manajerial yang relatif kecil, dan orientasi pada kepercayaan Namun pada *Behavior-based* dilakukan dengan *monitoring* oleh penyelia tingkat tinggi, kemudian intervensi,

hubungan dan aktivitas serta metoda lebih rumit dalam mengevaluasi kinerja organisasi (Oliver Anderson and, 1994).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas evaluasi strategi, di antara adalah pengalaman. *Resourced-Based Theory* menjelaskan bahwa pengalaman (*experience*) yaitu keahlian perorangan diperoleh melalui praktek kerja yang cukup lama, keahlian organisasi juga berkembang dan terus dapat dipertahankan melalui pengalaman (Grant. R.M, 1991). Sumber daya manusia yang telah lama bekerja memiliki rutinitas yang jauh lebih stabil daripada karyawan baru, hal ini merupakan aspek penting untuk meraih keunggulan bersaing. Rajagopalan (1998) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang telah berpengalaman merupakan aset stratejik dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kemudian berdasarkan *Agency Theory* yang isinya menjelaskan bagaimana memaksimalkan perilaku (*maximising behavior*), sumber daya manusia yang berpengalaman (*experience*) dalam evaluasi strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi (Walker, 1986). Namun studi Krafft. M (1999) tidak terbukti bahwa pengalaman (*experience*) mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Teori Agency (Schmid, 1986) menjelaskan bahwa pengalaman pada suatu variasi (jenis) dalam bidang kerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, bukan pengalaman umum. Intensitas pengaruh tersebut paling tinggi pengalaman 2 sampai 5 tahun. Jika terdapat perbedaan yang lama antar karyawan tinggi, misal karyawan baru 1 tahun dan karyawan lain 10 tahun, maka pengalaman kerja ini akan menurunkan kinerja organisasi.

Efektifitas evaluasi strategi selain variabel pengalaman (*experience*) adalah pengetahuan prosedur. Studi Sharma. A, Kumar. A, Levi, M (2002) menyarankan bahwa antara variabel pengetahuan prosedur dengan kinerja organisasi terdapat *black box* atau variabel *intervening*. Oleh karena itu menyarankan bahwa agenda mendatang *black box* tersebut merupakan area studi yang menarik. Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*), maka pada artikel ini bertujuan menelaah “Model pengembangan evaluasi strategi sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi”

## 2. KERANGKA TEORITIS

### *Kinerja Organisasi*

Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) dan menurut Beal (2000) adalah kemampualabaan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand, 2003) 1). Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktivitas, tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi di mana ia berada. 2). Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk

yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya. 3). Organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran. 4). Perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain rasio-rasio : likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas.

Studi Menon (1999) menjelaskan bahwa proses strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang berkualitas, yang dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus menerus akan menghasilkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas (1991). Kondisi tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Ferdinand, 2002). Salah satu dimensi budaya organisasi yakni adaptabilitas, yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan berpeluang meningkatkan kinerja (Denison, 1996). Oleh karena itu adaptabilitas menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang berasal dari lingkungan dan menjabarkan ke dalam perubahan kognitif dan perilaku.

#### *Pengetahuan Prosedur*

Lingkungan internal seperti pengetahuan prosedur akan mempengaruhi efektifitas pengawasan. Pengetahuan prosedur berkaitan dengan intensitas kemampuan manajer dalam menspesifikasikan aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan guna mencapai sasaran (Ouchi : 1979). Pengetahuan semacam itu mempunyai sifat yang jelas dalam situasi tugas-tugas rutin. Menurut Jaworski (1989) jika manajer dapat menspesifikasikan secara jelas transformasi untuk semua aktivitas, maka jabatan kerja, peran dan prosedur mempunyai peluang untuk dikembangkan pada *monitoring* pekerjaan. Oleh karena itu terdapat hubungan pengetahuan prosedur dengan penerapan proses pengawasan.

Studi Jaworski. B dan MacInnis. D.J (1989) menjelaskan bahwa pengetahuan prosedur yang baik ditunjukkan dengan : 1). Kemampuan pengetahuan, artinya karyawan memiliki pengetahuan yang jelas atau pokok masalah yang dapat memandu dalam melaksanakan tugas. 2). Prosedur kerja yang handal, artinya sumber daya manusia mengandalkan diri pada prosedur dan praktek kerja untuk melaksanakan tugas.

Manajer dapat mengembangkan ukuran spesifik dan akurat untuk mengukur kinerja profesional, maka manajer mempunyai peluang untuk menggunakan pengetahuan prosedur. Jika pengetahuan prosedur baik, maka pengawasan proses akan semakin baik. Perusahaan mengembangkan dokumen yang menspesifikasikan kinerja yang diinginkan, maka karyawan mengantisipasi aktivitas-aktivitas yang bersifat dapat meningkatkan

pencapaian tujuan. Aktivitas tersebut mencakup interaksi, komunikasi dan *feedback*. Selain itu perusahaan juga dapat mengembangkan metode-metode tertentu untuk mendorong interaksi. Kondisi tersebut manajer memiliki tanggung jawab lebih tinggi atas hasil.

Studi empiris tentang pengetahuan prosedur dilakukan oleh MacInnis (1989) hasilnya menunjukkan bahwa adanya pengetahuan prosedur yang dimiliki oleh sumber daya manusia akan meningkatkan: 1). Pengawasan formal, yang mencakup pengawasan *output* dan pengawasan proses. 2). Pengawasan informal yang mencakup pengawasan antar profesional dan pengawasan diri sendiri. Studi empiris lain dilakukan oleh Sharma. A, Kumar. A, Levi, M (2002) menyimpulkan bahwa semakin tinggi pengetahuan prosedur semakin tinggi kinerja manajer dan pengetahuan prosedur mempengaruhi efektifitas kerja tenaga penjualan (Lockett. P dan Wyner. M, 1999). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H1 : Semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan proses*

Monte B. (1999 ) menyatakan bahwa untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan, suatu kebutuhan individu adalah pemahaman prosedur dengan tugas. Kemudian juga kemampuan untuk menerapkan pengetahuan itu (Bonner dan Walker, 1994) serta tugas kemampuan yang spesifik (Libby dan Tan, 1994). Oleh karena itu pengetahuan prosedur merupakan informasi dari tugas, yang digunakan oleh individu untuk menginterpretasikan, menyusun rencana dan melaksanakan kerja (Anderson , 1992).

Peningkatan pengetahuan prosedur dengan cara memanfaatkan umpan balik hasil. Bonner dan Walker (1994) menjelaskan bahwa umpan balik adalah penting sebab individu dapat melakukan prosedur yang sesuai sesuai dan menghentikan prosedur yang tidak sesuai. Morrison et al. (1995) mengemukakan bahwa umpan balik terutama untuk mengkonfirmasi dan menguatkan tanggapan yang benar.

Studi Lockett dan Wyner. M, (1999) menjelaskan terdapat dua format instruksi biasanya berhubungan dengan prosedur pengetahuan, yaitu: 1). Cara memerintah, yaitu daftar prosedur atau langkah-langkah untuk melakukan atau menyelenggarakan aturan. Hal tersebut penting ketika membentuk dasar jenis instruksi yang lain. Sebagai contoh kapan mengevaluasi kinerja manajer. 2). Pemahaman aturan yaitu pemahaman aturan yang berkaitan penjelasan berhubungan dengan satu sama lain yang berkelanjutan, misalnya pemahaman aturan hubungan antara aktivitas dari manajer yang berbeda.

Studi empiris lain tentang pengetahuan prosedur dilakukan oleh MacInnis (1989) hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas pengetahuan prosedur, semakin baik dalam pengawasan proses. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H2 : Semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan output*

### *Pengalaman*

Menurut Krafft (1999) pengalaman merupakan akumulasi terhadap pengetahuan. Pengalaman timbul melalui suatu proses adaptasi dan akumulasi sehingga terjadi kristalisasi pengetahuan.

Teori Human Capital (Becker, 1997; Ohlott, Ruderman, dan McCauley, 1994) menjelaskan bahwa jika manajer memiliki pengalaman kerja lebih banyak, pandangan dan penguasaan keahlian dalam bidang manajemen menjadi lebih meningkat. Sedangkan para ekonom menggunakan masa kerja sebagai ukuran untuk modal manusia, dimana jenis tugas kerja lebih bersifat menantang (Tasmi & Ohlott, 1988).

Namun demikian studi Schmid (1988) menjelaskan bahwa variasi pengalaman dalam bidang kerja dapat meningkatkan kinerja, bukan pengalaman umum (lama kerja). Intensitas pengalaman tersebut paling lama 2 sampai 5 tahun. Jika terdapat perbedaan yang lama pengalaman antar karyawan tinggi, misal karyawan baru 1 tahun dan karyawan lain 10 tahun, maka pengalaman kerja ini akan menurunkan kinerja. Studi Ellis (2000) indikasi pengalaman mencakup: 1). Pengelolaan bisnis. 2). Menangani keluhan konsumen. 3). Hubungan baik dengan pihak luar.

Menurut McEnrue M.P (1988) kinerja ditentukan oleh pengalaman kerja yang diukur dengan lama kerja di dalam organisasi dan lamanya kerja pada tugas-tugas tertentu. Kriteria pengalaman tersebut mencakup : 1). Manajer yang memiliki variasi pengalaman kerja dalam organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. 2). Manajer yang memiliki pengalaman kerja terlalu lama akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah. Hal tersebut terjadi karena kejenuhan. Spencer; Richard M Steers (1986) menjelaskan bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap *turn over* dan tingkat absensi karyawan. Namun demikian studi Smith (1986) menyimpulkan bahwa pengalaman kerja pada bidang kerja bukannya pengalaman umum yang meningkatkan kinerja. Pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja tersebut mempunyai rentang waktu 2 (dua) sampai 5 (lima) tahun. Teori *Resourced-based* (Rajagopalan, 1998) berpandangan bahwa pengalaman merupakan aset strategik dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Studi empiris lain dilakukan Fernando Jaramillo dan William B. Locander (2007) menyimpulkan bahwa pengalaman mempengaruhi kinerja dan adaptasi tenaga penjualan. Namun studi Krafft (1999) tidak terbukti bahwa pengalaman (*experience*) mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H3 : Semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif, semakin tinggi pengawasan proses.*

Spencer. D.G dan Steer. R.M (1986) menyatakan bahwa pengalaman kerja karyawan mencakup: 1). Pengalaman dalam tentang sikap kelompok terhadap organisasi, yaitu apakah sikap positif dan sikap negatif terhadap perusahaan. 2). Pengalaman pemenuhan

harapan, yaitu berkaitan dengan pemenuhan harapan tentang kehidupan organisasi tempat bekerja. 3). Pengalaman tantangan kerja, yakni kemampuan organisasi untuk memberikan tantangan dan semangat kerja. 4). Pengalaman kontribusi, artinya perasaan tentang sumbangan atau andil yang pencapaian tujuan organisasi. 5). Pengalaman ketergantungan pada organisasi, artinya dorongan yang mengalir secara stabil organisasi pada karyawan. Kondisi-kondisi pengalaman kerja tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam petunjuk tentang adanya komitmen karyawan yang mempunyai pengaruh pada kinerja organisasi dan *turn over* karyawan.

Studi Velsor dan Hughes (1997) menjelaskan bahwa wanita menjadi manajer untuk kali pertama dalam usia lebih tua daripada pria. Hal tersebut disebabkan wanita lebih sedikit pengalaman sebagai manajer dibanding dengan pria. Sebagian besar keahlian dan kemampuan manajemen diperoleh di tempat kerja melalui pengalaman dan perkembangan karier dan namun sebagian besar juga diperoleh dari jenjang pendidikan formal (Cynthia D, 1994).

Studi empiris lain dilakukan Stuart A Trossini (2002) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara pengalaman pekerjaan supervisor dengan 8 (delapan) komponen keterampilan dalam melakukan pekerjaan. Delapan komponen tersebut adalah : 1). Berpikir analitis 2). Komitmen dalam bekerja. 3). Kualitas komunikasi 4). Dinamika perubahan 5). Orientasi pelayanan konsumen. 6). Inisiatif 7). Inovatif 8). Kolaborasi dalam tim kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa 1). Jika karyawan memiliki variasi pengalaman kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. 2). Jika karyawan yang mempunyai pengalaman kerja dalam bidang pekerjaan dalam waktu yang lama akan menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H4 : Semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif, semakin tinggi pengawasan output.*

#### *Pengawasan Proses*

Pengawasan merupakan aktifitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktifitas-aktifitas yang direncanakan (George Tery, 1990). Pengawasan pada satu sisi seringkali menimbulkan ancaman terhadap kebebasan dan otonomi pribadi orang. Hal tersebut ditunjukkan pada waktu legalitas atau keabsahan wewenang mendapat sorotan yang tajam dan ketika timbul gerakan yang makin meluas yang menuntut kebebasan dan otonomi yang lebih besar bagi diri individu, sehingga konsep evaluasi tidak mendapat sambutan yang menggembarakan. Namun pada sisi lain pengawasan sangat perlu dalam suatu organisasi.

Klasifikasi pengawasan mencakup pengawasan formal dan pengawasan informal. Pengawasan formal mencakup pengawasan proses dan *output*. Menurut Jaworski (1989) pengawasan proses (*process control*) merupakan pengendalian terhadap proses dilaksanakan. Pengawasan proses (*process control*) melihat dan memonitor bagaimana

karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya (Merchan, 1995). Pengawas proses secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya.

Pada tahapan pengawasan proses (*process control*) manajer mempengaruhi bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan, sehingga pengawasan proses diharapkan perilaku karyawan sesuai dengan perilaku yang dikehendaki sehingga menghasilkan suatu hasil sesuai dengan mekanisme yang ada. Hal tersebut seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan selama satu minggu, memelihara hubungan atau interaksi dengan klien serta menata anggaran yang ada.

Jaworski (1989) menyatakan bahwa indikasi adanya pengawasan proses yang baik mencakup : 1). Adanya pembuatan laporan rutin 2). Evaluasi prosedur pengawasan, artinya mengevaluasi prosedur-prosedur yang digunakan untuk pengawasan 3). Adanya pengawasan prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Ferdinand (2002) menjelaskan bahwa salah satu fokus pengelolaan sistem adalah pada pengelolaan proses. Bila pengembangan strategi organisasi dipandang sebagai proses, maka proses yang berkualitas seharusnya menjadi perhatian bersama dalam manajemen. Hal ini berarti pengelolaan proses diharapkan dapat menampilkan sebuah proses yang berkualitas, termasuk pengawasan proses. Pengawasan proses berfokus pada pemenuhan standar, baik standar kualitas maupun kuantitas produk atau jasa selama proses transformasi aktual itu sendiri dan pengawasan proses sangat tergantung dari umpan balik (Grinfith, 2002).

Studi Wheelen Thomas L dan Hunger Davidd J (2003) menjelaskan bahwa jika kinerja kurang baik atau yang tidak diinginkan merupakan hasil dari penggunaan yang tidak tepat sebuah proses, maka karyawan harus memperbaiki aktivitas karyawan atau perlu peningkatan pengawasan proses.

Studi Grinfith (2002) menjelaskan bahwa semakin banyak perusahaan yang menggunakan pengawasan proses, hal tersebut disebabkan karena pengawasan tipe ini merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan partisipasi karyawan, kualitas *output* dan mendeteksi masalah-masalah dalam proses transformasi sejak awal. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H5 : Semakin tinggi pengawasan proses, maka akan tinggi pengawasan output*

Studi Denisi ( 1999) menunjukkan bahwa memberikan tingkat perhatian rendah dalam pengawasan proses ini karena terbentur waktu dan ruang Studi House dalam Denisi (1999). menjelaskan bahwa kegiatan tersebut tidak perlu diawasi karena sejauh ini kegiatan rutin merupakan wewenang dan tanggung jawab karyawan di mana mereka berusaha sendiri ruang dan waktu yang terbatas untuk terlibat dalam pengembangan

diri. Studi Kohli. A.J (1990) menjelaskan bahwa pengawasan proses (*process control*) dapat meningkatkan kinerja. Studi empiris lain dilakukan oleh Jaworski (1989) menjelaskan bahwa pengawasan proses berpengaruh pada *Job-Tension, disfunctional behavior dan information asymmetry*. Pengawasan proses mempengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja organisasi (Morris, Michael H.1991). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H6 : Semakin tinggi pengawasan proses, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi .*

#### *Pengawasan Output*

Pengawasan pada hasil akhir berakar dari konsep *output* atau pengawasan *outcome* (Anderson, 1992). Melalui pengawasan *output*, Pengawas lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika pengawas melakukan pengawasan *output*, maka akan mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi.

Studi Shanker Krisnan (1993) menjelaskan bahwa indikasi pengawasan *output* yang baik mencakup: 1). Pengawasan pada target yang dibebankan 2). Pengawasan profitabilitas 3). Penjelasan umpan balik, artinya jika karyawan gagal mencapai tujuan karyawan diharuskan menjelaskan penyebab dari kegagalan tersebut.

Beberapa peneliti yang memiliki perbedaan pendapat tentang hal ini, karena di satu sisi karyawan merasa bebas menentukan cara dalam pencapaian tujuan dan perhitungan hasil akhir, mereka dapat lebih terfokus semata-mata untuk mendapatkan imbalan secepatnya dan menghindari usaha-usaha yang kondusif untuk terus menerus terlibat dalam orientasi pembelajaran (Anderson, 1992). Pengawasan *output* bisa memberikan evaluasi bagi karyawan dalam memberikan tugas selanjutnya. Di sisi yang lain tujuan dan teori pengawasan hasil akhir memberikan kejelasan fokus, tujuan dan perhatian dalam tugas karyawan. Kemudian juga memudahkan pencarian informasi yang relevan dan penentuan strategi yang nantinya membantu pencapaian tujuan (Locke : 1990) dalam Anderson (1992). Dengan kata lain pengawasan *output* mungkin akan menimbulkan ketegangan, namun dalam hal ini lebih banyak membawa ketegangan yang berdampak positif, karena dapat menggali informasi dan strategi yang tepat dan dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran, namun mungkin lebih mendorong karyawan untuk menghindari alasan yang baik atau buruk dalam kinerjanya.

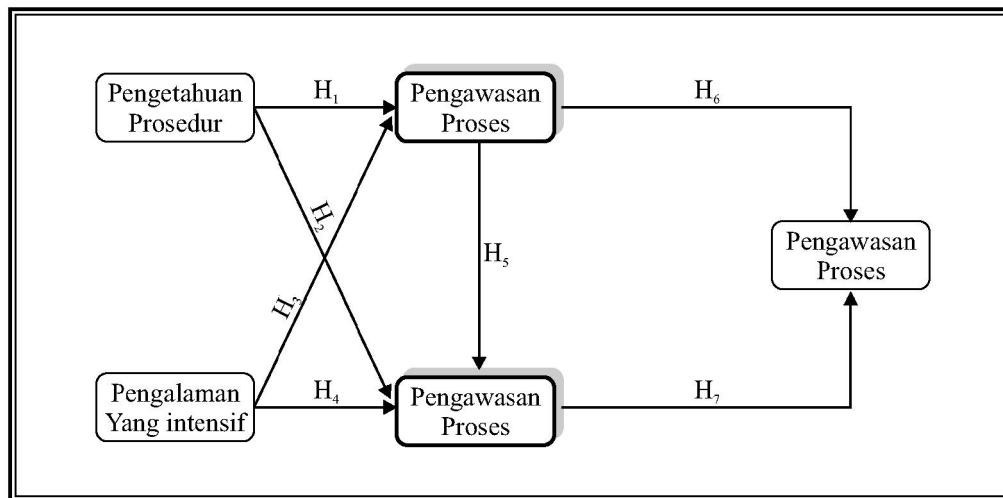
Studi empiris yang dilakukan beberapa peneliti dapat memberikan keyakinan bahwa ketika tujuan dan umpan balik dari pengawasan *output* yang diberikan pengawasan bersifat terlalu pribadi maka hal tersebut akan berhubungan erat dengan orientasi belajar dari masing-masing karyawan (Abraham,1984). Sedangkan karyawan yang berorientasi



pada kinerja akan memandang *output* sebagai suatu sarana untuk memperoleh penghargaan (*reward*) dari orang lain. Mereka ingin memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya. (Ames, 1988). Jika pengawas memberikan fokus pengawasan pada hasil akhir, maka evaluasi terhadap karyawan tergantung pada keadaan dan kondisi pencapaian hasil akhir, semakin tinggi kemungkinan karyawan mempertimbangkan pencapaian hasil akhir sebagai ujian tentang kompetensi atau persaingan dengan yang lain, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi (Weitz and Sujan, 1986). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H7 : Semakin tinggi pengawasan output, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi*

Berdasarkan telaah pustaka maka model penelitian empirik ini nampak pada Gambar 1 :



Gambar 1  
Model Penelitian Empirik

### 3. METODE PENELITIAN

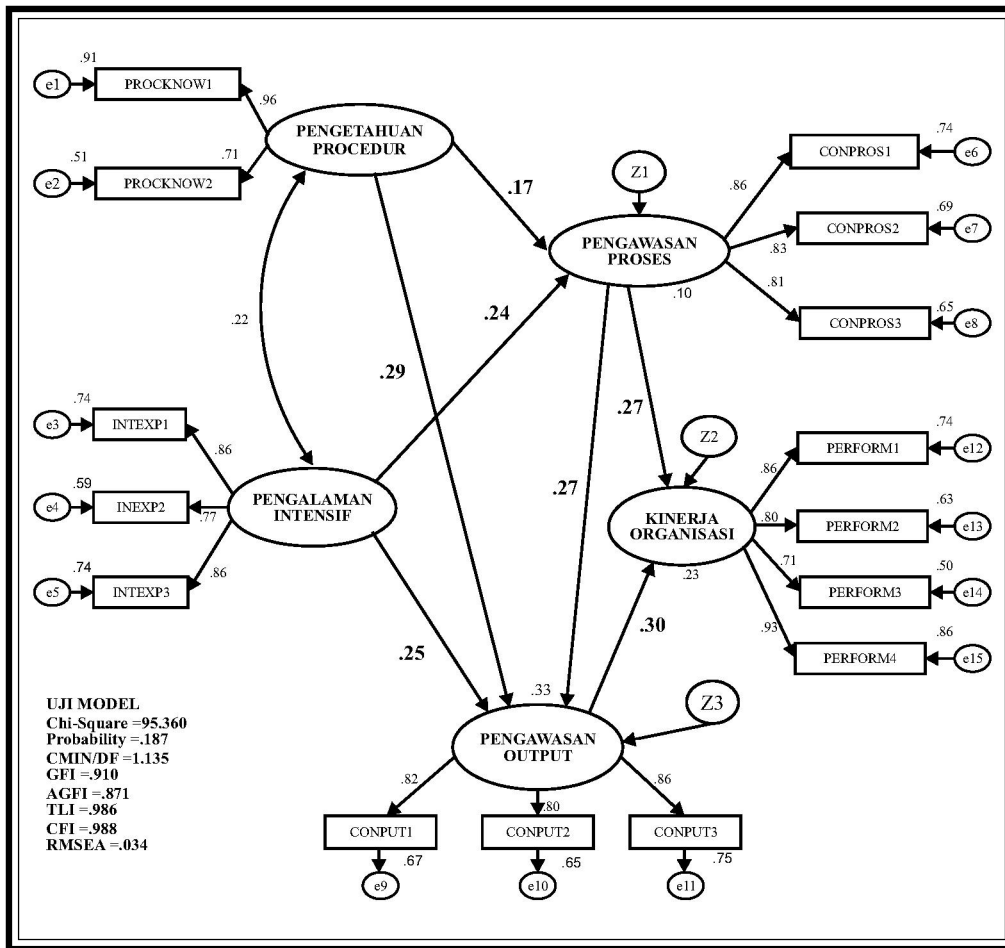
Responden studi ini adalah pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Provinsi Jawa Tengah, dengan jumlah sampel sebesar 120 BPR dari total populasi 526 BPR. Jumlah BPR tersebut terdistribusi 75 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Semarang, 29 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Surakarta dan 16 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Purwokerto. Dipilihnya obyek BPR Provinsi Jawa Tengah ini karena fenomena bisnis tingkat *Non Performing Loans* (NPLs) atau kredit macet hingga tahun 2008 masih di atas 10%.

Sumber data primer adalah data primer, artinya data yang diperoleh langsung dari responden yakni manajer BPR di Provinsi Jawa Tengah. Selain itu juga menggunakan data skunder yaitu diperoleh dari Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini. Selanjutnya, teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan angket, yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada manajer BPR di Provinsi Jawa Tengah.

Variabel penelitian dalam studi ini mencakup 1). Pengalaman yang intensif dengan indikator adalah pengelolaan bisnis, menangani keluhan pelanggan dan hubungan baik dengan pihak luar 2). Pengetahuan prosesur dengan indikator kemampuan pengetahuan dan kemutahiran 3). Pengawasan proses dengan indikator, laporan rutin, pengawasan prosesur dan evaluasi prosedur 4). Pengawasan output dengan indikator target organisasi dan profitabilitas 5). Kinerja sumber daya manusia dengan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, ide, dan perencanaan kerja.

Teknik analisis data studi ini menggunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* AMOS 4.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2. Pada Gambar 2 menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, *probability*, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal.



Gambar 2  
 Full model pengembangan evaluasi strategi

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria Critical ratio yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Regression Wight**

	Pengaruh	Estimate	Estimate	S.E.	C.R.
PENGAWASAN_PROSES	← PENGALAMAN_INTENSIF	0.236	0.220	0.097	2.269
PENGAWASAN_PROSES	← PENGETAHUAN_PROCEDUR	0.171	0.205	0.121	2.687
PENGAWASAN_OUT PUT	← PENGALAMAN_INTENSIF	0.250	0.243	0.094	2.583
PENGAWASAN_OUT PUT	← PENGETAHUAN_PROCEDUR	0.289	0.360	0.118	3.058
PENGAWASAN_OUT PUT	← PENGAWASAN_PROSES	0.274	0.285	0.102	2.807
KINERJA_ORGANISASI	← PENGAWASAN_OUT PUT	0.306	0.333	0.113	2.948
KINERJA_ORGANISASI	← PENGAWASAN_PROSES	0.275	0.311	0.118	2.647

**Sumber :** Data Primer yang diolah (Print Out SEM : AMOS ) 2008

Berdasarkan kriteria *critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi, maka hipotesis yang diajukan disajikan Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2**  
**Ikhtisar Hipotesis**

No. Hipotesis	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan proses	Diterima
H2	Semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan <i>output</i>	Diterima
H3	Semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif, semakin tinggi pengawasan proses..	Diterima
H4	Semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif, semakin tinggi pengawasan <i>output</i> .	Diterima
H5	Semakin tinggi pengawasan proses, maka akan tinggi pengawasan <i>output</i>	Diterima
H6	Semakin tinggi pengawasan proses, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.	Diterima
H7	Semakin tinggi pengawasan <i>output</i> , maka akan semakin tinggi kinerja organisasi	Diterima

#### 4. METODE PENELITIAN

Diterima hipotesis pertama yakni semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan proses. Menunjukkan bahwa pengawasan proses (*process control*) merupakan pengawasan yang melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya. Pengawas proses secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan prosedur berpengaruh terhadap pengawasan proses. Sedangkan pengetahuan prosedur berkaitan dengan intensitas

kemampuan manajer dalam menspesifikasikan aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan guna mencapai sasaran. Pengetahuan semacam itu mempunyai sifat yang jelas dalam situasi tugas-tugas rutin. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi MacInnis (1989). Oleh karena itu kerja pengetahuan prosedur harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan pengawasan proses.

Diterima hipotesis kedua yakni semakin tinggi pengetahuan prosedur, semakin tinggi pengawasan *output* menunjukkan bahwa pengawasan *output* merupakan pengawasan yang lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika pengawas melakukan pengawasan *output*, maka akan mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan prosedur berpengaruh terhadap pengawasan *output*. Sedangkan pengetahuan prosedur berkaitan dengan intensitas kemampuan manajer dalam menspesifikasikan aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan guna mencapai sasaran. Pengetahuan semacam itu mempunyai sifat yang jelas dalam situasi tugas-tugas rutin. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi MacInnis (1989). Oleh karena itu kerja pengetahuan prosedur harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan pengawasan *output*.

Diterima hipotesis ketiga yakni semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif maka semakin tinggi pengawasan proses. Pengawasan proses (*process control*) merupakan pengawasan yang melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya. Pengawas proses secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman intensif berpengaruh terhadap pengawasan proses, sedangkan pengalaman intensif merupakan pengalaman yang memiliki variasi kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Fernando Jarmilo and B. Locander (2007). Oleh karena itu kerja pengalaman yang intensif harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan pengawasan proses.

Diterima hipotesis keempat yakni semakin tinggi derajat pengalaman yang intensif, semakin tinggi pengawasan *output*. Pengawasan *output* merupakan pengawasan yang lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika pengawas melakukan pengawasan *output*, maka akan mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman intensif berpengaruh terhadap pengawasan *output*, sedangkan pengalaman intensif merupakan

pengalaman yang memiliki variasi kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Stuart A T (2002). Oleh karena itu kerja pengalaman yang intensif harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan pengawasan *output* .

Diterima hipotesis kelima semakin tinggi pengawasan proses, maka semakin tinggi pengawasan *output*. Pengawasan *output* merupakan pengawasan yang lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika pengawas melakukan pengawasan *output*, maka akan mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan proses berpengaruh terhadap pengawasan *output*. Sedangkan pengawasan proses (*process control*) melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya. Pengawas proses secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah respondens yang ditemui dan sebagainya. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Grinfinth (2002). Oleh karena itu kerja pengawasan proses harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan pengawasan *output*.

Diterima hipotesis keenam yakni semakin tinggi pengawasan proses, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan : 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan proses berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pengawasan proses (*process control*) melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya. Pengawas proses secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah respondens yang ditemui dan sebagainya. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik Kohli. A.J (1990); (Morris, Michael H.1991). Oleh karena itu kerja pengawasan proses harus ditingkatkan dengan baik untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Diterima hipotesis ketujuh yakni semakin tinggi pengawasan *output*, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan *output* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pengawasan *output* merupakan pengawasan yang lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut

akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika pengawas melakukan pengawasan *output*, maka akan mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik (Weitz and Sujana, 1986). Oleh karena itu kerja pengawasan *output* harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## **5. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, maka prioritas implikasi manajerial upaya peningkatan kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 1). Pengawasan proses 2). Pengawasan *output* 3). Pengalaman intensif 4). Pengetahuan prosedur secara rinci implikasi manajerial variabel-variabel model kualitas perencanaan strategi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Meningkatkan pengawasan proses sehingga dapat mempengaruhi pengawasan *output*, konsekuensinya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu kebijakan manajerial berkaitan dengan pengawasan proses adalah menekankan manajer mempengaruhi suatu tugas harus dilaksanakan, sehingga pengawasan proses diharapkan perilaku karyawan sesuai dengan perilaku yang dikehendaki sehingga menghasilkan suatu hasil sesuai dengan mekanisme yang ada. Hal tersebut seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan, memelihara hubungan atau interaksi dengan klien serta menata anggaran yang ada. Selain itu kemutakhiran prosedur harus adaptif dengan dinamika lingkungan. Oleh karena itu evaluasi prosedur perlu dilakukan secara berkala sesuai dengan derajat kepentingan organisasi.

Prioritas kedua dengan meningkatkan variabel pengawasan *output* yang memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kebijakan manajerial berkaitan dengan pengawasan *output* adalah lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan. Dilakukan dengan memberikan otonomi pada karyawan. Hal tersebut karena karyawan merasa bebas menentukan cara dalam pencapaian tujuan dan perhitungan hasil akhir, merasa mereka dapat lebih terfokus semata-mata untuk mendapatkan imbalan secepatnya dan menghindari usaha-usaha yang konfus untuk terus menerus terlibat dalam orientasi belajar. Adapun kriteria adalah 1). Pengawasan pada target yang dibebankan 2). Pengawasan profitabilitas 3). Penjelasan umpan balik, artinya jika karyawan gagal mencapai tujuan karyawan diharuskan menjelaskan penyebab dari kegagalan tersebut.

Ketiga dengan peningkatan variabel pengalaman yang intensif yang memiliki pengaruh terhadap pengawasan proses, oleh karena itu kebijakan manajerial menetapkan jenjang karier berdasarkan variasi pengalaman, bukan lamanya kerja. Hal tersebut jika manajer

memiliki pengalaman kerja lebih banyak, pandangan dan penguasaan keahlian dalam bidang manajemen menjadi lebih meningkat.

Keempat dengan meningkatkan variabel pengetahuan prosedur memiliki pengaruh terhadap pengawasan proses. Kebijakan manajerialnya adalah dengan meningkatkan intensitas kemampuan manajer dalam menspesifikasikan aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan guna mencapai sasaran. Jika manajer dapat menspesifikasikan secara jelas transformasi untuk semua aktivitas, maka jabatan kerja, peran dan prosedur mempunyai peluang untuk dikembangkan pada monitoring pekerjaan. Oleh karena itu terdapat hubungan pengetahuan prosedur dengan penerapan pengawasan.

#### *Keterbatasan*

Hasil pengujian *full model* SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI = 0.870).

Pengembangan model empirik pada studi ini tidak memasukkan variabel lingkungan. Hal tersebut disebabkan studi ini memfokuskan atau berangkat dari fenomena kondisi internal.

#### *Penelitian Mendatang*

Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Berdasarkan hasil studi BPR Provinsi Jawa Tengah memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan BPR Provinsi lain. Hal tersebut disebabkan sebagian besar BPR Provinsi Jawa Tengah dimiliki oleh pemerintah daerah baik pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah provinsi. Kepemilikan oleh pemerintah daerah perlu penanganan yang berbeda dengan BPR yang dimiliki oleh perseorangan atau swasta. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran dalam proses kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan area studi yang menarik.

Di negara maju pemicu peningkatan kinerja sumber daya manusia umumnya dominan bersumber pada kondisi internal. Namun di negara berkembang kondisi eksternal (lingkungan) dominan berpengaruh pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Kondisi lingkungan mencakup : 1). Kompleksitas lingkungan merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi 2). Dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana organisasi beroperasi. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang perlu dipertimbangkan.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abraham A., 1984, *Control in Business Organizations*, Boston : Ptman Publishing
- Amess. H.J, and Alain Verbeke, 1988, *Controlling the performance of people in Organizations*, In *Handbooks of Organizational Design*, New York : Oxford University.
- Anderson & Narus, 1992, A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 23-45
- Bank Indonesia, 2007, *Kajian Ekonomi Regional Provinsi Jawa Tengah*
- Becker, B.E , Huseild.M. A and Sparat.M.F.,1997, Human Resources as a Source of Shareholder value : Research and Recommendation, *Human Resource Management*, 39-56.
- Beal and Upton.N.Teal E. J., 2000, Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 39,.60 -71
- Bonner and Walker. O.C., 1994, Motivation and Performance in Industrial Selling Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, 14. 156-168.
- Cynthia D and. Avila Alen A., 1994, Assesing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices and Satisfaction When evaluating the Salesforce, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (3). 25 - 32.
- Denison. D.R. & Mishra . A.K., 1996, Toward a Theory Organizational Culture and Efectiveness.” *Organization Sceince*, 204 – 223
- Denisi G and Origer Nancy K., 1999, Enviroment, Structure and Consensus in Strategy Formulation and Evaluation : A Conseptual Integration, *Academy of Management Journal*, 11 (2) ,313-324.
- Ellis,G.H. And Eric Mollemen, 2000, Performance Management When Innovation and learning Become Critical Performance Indicators, *Personal Review*, 22.,93-113.
- Ferdinand, Augusty., 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip Semarang
- \_\_\_\_\_, 2002, Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan, *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.107-119
- \_\_\_\_\_, 2003, Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, *Research Paper Series*
- FW. Glueck and L.R Jauch, 1996, *Strategic Management and Business Policy*, McDraw-Hill.Inc.
- Fernado Jarrmilo, and Locander.W.J., 2007, On Strategic Net Works, *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.

- George R Terry, 1990, *Principles of Management*, Eight Edition. Richard D.Irvin Inc.
- Grant.Robert M., 1991, The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3).p.114.
- Griffith; Robert F Kramp, 1998, An examination of the Web-based strategies of the top 100 U.S. retailers *Journal of Marketing Theory and Practice*; Summer; 6 (3 ) 12-21
- \_\_\_\_\_and Wormiley. W.M., 2002, Effect of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluations and Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33 (1).64 -75
- Jaworski.B.J., 1993, Control Combinations in Marketing : Conseptual framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 57-69
- \_\_\_\_\_ and MacINNIS. D.J., 1989, Marketing Jobs and Management Controls Toward a Framework, *Journal of Marketing Research*, 26(4).,406-416.
- \_\_\_\_\_, 1988, Toward a Theory of Marketing Control : Enviromental Context, Control Type, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 23-33
- Kohli, A.Kand Jaworski, 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propotion and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18
- Krafft, Manfred, 1999, An Empirical Investigation of The Antecedens of Sales Force Contrl Systems, *Journal of Marketing*. 6,.120-134.
- Libby Y.and Tan Mingfang, 1999, Enviromental Dynamism, Capital Structure and Inovations : An Empirical Test , *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (2).p.156.
- Luekett .P and Wyner, 1999, Self-efficacy: The foundation of Human Performance, *Performance Improvement Quarterly*, 18(2) 5-18
- McEnrue. M.P.,1988, Length of Experiences and The Performance of Manager in The Establishment Phase of Their Careers, *Academy Management Journal*, 31. (1), 175-185.
- Menon A, Bharadwaj S.G Adidam P, J, Edison S.W.,1999, Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Tes, *Journal of Marketing*, Vol 63.p.18-40.
- Mercant J, Robert J, Fisher, Nevin John R., 1995, Collaborative Communication in Interfirm Realtionships : Moderating Effect of Integration and Control, *Journal of Marketing*, Vol.80.183-115.
- Morrison , and Hock.P.J., 1995, Career Building : Learning from Cumulative Work Experience, *Career Development In Organizations*, (3).236-273
- Moris Michael K. Mount and Murray R. Barrick, 1989, Five-Factor Model of Personality and performance in Jobs Ivolving Interpesonal Intercations, *Human Performance*, 145-165.

- Monte B. and Sarah Moore, 1999, Linking Business Strategy and Human Resources Management : Issues and Implications, *Personnel Review*, Vol.23.No.1, 63-84
- Ohlott, P.JMcCauley and Ruderman, 1994, *Development Challenge profile Learning from job experiences-Manual and trainer's*, Grensboro, NC Center for Creative Leadership.
- Oliver, Richard L dan Anderson E., 1994, An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control System., *Journal of Marketing*, Vol.58 . 53-67
- Ouchi. William G.,1979, A Conceptual Framework for the Design Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25. 933-847
- Quin.J.J dan Goold M., 1990, The paradox of Strategic Controls, *Strategic Management Journal*, Vo.11. 43-57.
- Rajagopalan.N. dan Spretzer. G.M., 1997, Toward A theory of Strategic Change : A Multi- Lens perspective and Integrative Framework, *Academy of Management Review*, 48-79.
- Schmid. F and Outerbridge, 1986, Impact of Job Experience And Ability On Job Knowledge, Work Sample Performance and Supervisory Ratings Of Performnce, *Journal of Applied Psychology*,71 .432-439
- Shanker Krishnan, Jaworski B.J and Vlasiss S., 1993, Control Combination in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, Vol 57.57-69
- Spencer D.G. and Steer .R.M., 1986, The influence of Personal Factor and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Journal*, Vol.23 (2),567-572.
- Stuart A.T., 2002, How Strategy Making Processes Can Make Difference, *Strategic Management Journal*, (4): 251 -265
- Tasmi.N.M and Ohlott.G.N., 1988, Career Development and Level Manager: A social perspective, *Personnel*, 57 (3) : 66 -75
- Velsor .E.V and Hughes, 1997, Gender Difference in The Development of Manager : *Center for Creative Leadership*, No.145. 23-39
- Walker. O.C. and Neil M.F., 1997, Motivation and Performance in Industrial Selling Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, Vol.14. 156-168.
- Weitz, BA. Sujan H dan Sujan M., 1986, Knowledge, Motivation, Adaptive Behavior: A Frame for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, Vol.50.,174-191
- Wheelen .T.L. Hunger.J.D., 2003, *Strategic Management*, 5 Edition. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Wiklund, F.R and Minzberg, 1999, Visionary leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 16.17-32.