

## **PERILAKU ADAPTIF TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DIMEDIASI STRATEGIC PLANNING**

*Robby Herdiansyah<sup>1</sup>, Ahmad Johan<sup>2</sup>*

Program Studi Magister Manajemen, Program PascaSarjana, Universitas Islam Indonesia  
e-mail: <sup>1</sup>Robby.herdiansyah93@gmail.com, <sup>2</sup>Ahmadjohan9191@gmail.com

### **ABSTRAK**

*Kemampuan adaptif atau melihat kondisi lingkungan tentu berbeda beda dari setiap pelaku bisnis, dari berbagai perspektif tersebut diungkapkan beberapa dimensi yang dirasa penting dalam penerapan sebuah perilaku adaptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perusahaan skala kecil & menengah dalam mengelola perilaku adaptif untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik dengan adanya mediasi dari strategi planning ataupun tidak. Penelitian ini dilakukan pada 3 UKM batik yang berada di Pasar Brinjarjo Yogyakarta dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran perilaku adaptif akan berdampak pada kinerja perusahaan dimana perilaku adaptif membuat perusahaan aktif dalam menyesuaikan bisnis yang sedang dilakukan terhadap kondisi lingkungan, begitu juga dengan peran strategic planning yang memposisikan sebagai mediasi munculnya perilaku adaptif yang memiliki hubungan diantara keduanya.*

**Kata Kunci:** Perilaku Adaptif, Kinerja perusahaan, Strategic Planning, UKM

### **1. PENDAHULUAN**

Dunia bisnis yang semakin berkembang menuntut pelaku usaha untuk mampu memiliki kreatifitas dan memiliki keunggulan untuk menghadapi para pesaingnya. Untuk membentuk sebuah kreatifitas dan keunggulan tentu berasal dari kemampuan organisasi atau perusahaan itu sendiri dengan melihat situasi lingkungannya baik internal maupun eksternal. [1] para manajer mencoba mengembangkan strategi yang tepat untuk konteks lingkungan dan mencocokkan desain struktur organisasi, apabila kondisi lingkungan berubah maka strategi dan struktur juga harus disesuaikan. [2] adaptasi strategis dapat dipandang sebagai proses yang disusun oleh serangkaian tanggapan eksternal (produk baru, cara baru berhubungan dengan pemasok dan pelanggan, integrasi vertikal atau disintegrasi, ekspansi atau kontraksi pasar domestik, dll) dan tanggapan internal (mendefinisikan ulang arsitektur perusahaan, bagan organisasi, menggabungkan pengetahuan baru, rekayasa ulang proses, sistem insentif baru, perubahan masuk budaya organisasi, dll).

Oleh karena itu dalam pembuatan strategi adaptif terdapat beberapa versi, [3] adaptasi strategis ditentukan melalui otoritas manajemen puncak, diinformasikan melalui umpan balik reguler ajakan dari manajemen tingkat bawah dan menengah, serta kekuatan pasar dan dalam beberapa kasus, umpan balik dari rekan industri.[4] model adaptif dimana kemunculannya dari otonomi dan pembuatan strategi partisipatif oleh tingkat bawah dan manajemen menengah akan memfasilitasi perilaku adaptif. Sehingga, manajemen menengah dan bawah yang menjadi penggerak munculnya strategi, dan peran manajemen tingkat atas memfilter keputusan akan sebuah strategi. Hal tersebut didukung oleh [5] perilaku strategis otonomi sebagai pendahulu strategi yang muncul.[6] juga menambahkan bahwa pelatihan, perencanaan karir dan otonomi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja adaptif karyawan.[7] dalam hasil penelitiannya mengungkapkan tentang kemampuan beradaptasi menggunakan pendekatan multi level dimana terdapat pengaruh baik dari individu, tim, maupun organisasi dalam hubungan antara kemampuan adaptif terhadap kinerja.[8] perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dimana faktor yang diukur dan terbukti positif yaitu planning terhadap pertumbuhan organisasi dan planning terhadap profitabilitas. Dalam penelitian sebelumnya belum banyak yang mengungkapkan hal tersebut pada UKM sehingga pada penelitian ini akan menjadikan UKM sebagai subjek penelitian untuk mengungkapkan bagaimana peran perilaku adaptif yang menghasilkan kinerja dan dimediasi oleh strategic planning. Kerana secara tidak langsung UKM tentu membutuhkan sebuah rancangan bisnis dengan lingkungan yang berubah untuk bertahan maupun meningkatkan kinerja. [9] yang menampilkan atribut perusahaan dengan daya serap tinggi, seperti tingkat pendidikan yang lebih tinggi, pengembangan staf dan kecenderungan untuk berinovasi, menampilkan orientasi dan kinerja pertumbuhan yang lebih kuat.

### **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### Perilaku Adaptif

[2] merumuskan bahwa adaptasi strategis dapat dipandang sebagai Proses disusun oleh serangkaian tanggapan eksternal (baru produk, cara baru berhubungan dengan pemasok dan pelanggan, integrasi vertikal atau disintegrasi, ekspansi atau kontraksi pasar domestik, dll) dan tanggapan internal (mendefinisikan ulang arsitektur perusahaan, bagan organisasi, menggabungkan pengetahuan baru, rekayasa ulang proses, sistem insentif baru, perubahan masuk budaya organisasi, dll). Adaptasi organisasi yang efektif bergantung pada kemampuan manajer untuk tidak hanya membayangkan dan mengimplementasikan bentuk organisasi baru tetapi juga untuk mengarahkan dan mengendalikan orang-orang di dalamnya [10]. [7] mengungkapkan tentang kemampuan beradaptasi dan kinerja yang menggunakan pendekatan multi level. Konsep yang diungkapkan dengan berdasarkan poin-poin kerangka kerja yang menggabungkan adaptabilitas individu dengan satu organisasi melalui tingkat tim dimana mengarah pada kinerja. [4] perilaku adaptif akan meningkatkan sebuah kinerja dan efek dari kinerja perilaku adaptif sebagian dimediasi oleh kegiatan perencanaan strategis. [11] telah mengonseptualisasikan kinerja adaptif sebagai konstruksi multidimensi dan menemukan dukungan empiris untuk model kinerja adaptif

### Otonomi

Otonomi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang dapat membuat keputusan yang signifikan tanpa persetujuan orang lain [12]. Otonomi dicirikan pada tingkat pengaruh yang diberikan manajer terhadap pelaksanaan tindakan baru yang dapat mengubah cara atau hal yang biasa dilakukan dan dengan demikian mungkin memiliki implikasi strategis [4]. [13] tim dengan otonomi tingkat tinggi cenderung paling efektif di perusahaan dengan budaya berorientasi fleksibilitas dan struktur organik. [4] menunjukkan bahwa otonomi, di mana keputusan daya didistribusikan ke tingkat organisasi yang lebih rendah, mendukung munculnya inisiatif responsif yang dapat berkembang menjadi peluang bisnis yang layak atau pilihan strategis. [5] menjelaskan dimana perilaku strategis otonom memulai perjalanan dari bawah ke atas untuk menjadi terwujud sebagai strategi yang muncul melalui pemberlakuan praktik diskursif yang menghubungkan manajer lini depan dengan rekan-rekan dan manajer menengah. [14] menunjukkan bahwa situasi (job autonomy, kepercayaan rekan kerja) dan perbedaan individu (kepribadian proaktif) secara unik berkontribusi pada prediksi perilaku proaktif. Perilaku proaktif disini berarti kemampuan adaptif karyawan. [15] mengungkapkan bahwa karyawan dengan tingkat job autonomy yang lebih tinggi dinilai sebagai orang yang memiliki perilaku adaptif yang lebih baik

### Partisipasi

Partisipasi menurut Teori Manajemen Partisipatif Lawler yang dikutip dalam [16], Partisipasi mungkin memiliki banyak bentuk dan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai program manajemen yang berbeda. Unsur dasar partisipasi Lawler adalah kekuatan pengambilan keputusan, informasi tentang lingkungan kerja, imbalan yang diterima untuk pekerjaan mereka, dan pengetahuan tentang tugas yang harus dilakukan. Keterlibatan mengacu pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, dan peningkatan otonomi dalam proses kerja [17]. Oleh karena itu, keterlibatan manajer menengah di proses keputusan yang tersebar dan partisipatif bisa dipahami sebagai mekanisme dasar yang mendorong kemampuan dinamis dan pembaruan strategis [18]. Terlihat bahwa ketika karyawan dalam tim menunjukkan tingkat kemampuan beradaptasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka, kontribusi mereka yang diperluas meluas ke kemampuan beradaptasi tim, mungkin diuntungkan oleh koordinasi dan kerja sama [19].

### Training

Menurut M. Armstrong Pelatihan adalah pengembangan sistematis pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh seorang individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan memadai [20]. Pelatihan dan pengembangan kemudian dapat dilihat sebagai campuran kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja personel dalam organisasi untuk pencapaian peningkatan produktivitas yang berkelanjutan [21]. [22] program pelatihan yang diarahkan untuk mengembangkan kemampuan beradaptasi karyawan memungkinkan mereka untuk memperoleh keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang relevan yang secara langsung memungkinkan kinerja adaptif dalam organisasi. Begitu juga dengan [19] berpendapat bahwa pelatihan dapat memfasilitasi kinerja adaptif, dengan alasan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan yang melampaui pekerjaan saat ini tetapi juga membantu mereka beradaptasi dengan situasi yang tidak pasti.

**Career Planning**

[23] Perencanaan karir adalah proses penetapan tujuan dan pencapaian tujuan sehubungan dengan program karir seseorang. Ada beberapa manfaat perencanaan karir, termasuk komitmen organisasi, komitmen karir, dan efektivitas karier. pekerjaan individu saat ini akan lebih memuaskan baik berdasarkan partisipasi dalam perencanaan maupun dengan melihat pekerjaan saat ini sebagai kontribusi untuk pekerjaan pribadi dan tujuan hidup[24]. Adanya tujuan hidup ataupun tujuan karir tersebut mengikuti sebuah pola organisasi salah satunya pada kinerja adaptif. [25] dalam rangka menyelaraskan tujuan karir mereka dengan tujuan organisasi memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam kinerja adaptif. Hal tersebut didukung oleh [6] perencanaan karir memiliki hubungan positif dengan kinerja adaptif

**Strategic Planning**

Perencanaan strategis adalah alat manajemen yang berkontribusi terhadap kinerja dan strategi pengembangan organisasi, termasuk bagaimana organisasi merumuskan masalah utama, menetapkan tujuan, menganalisis alternatif, dan memilih strategi[26]. Dalam teori lain disebutkan juga perencanaan strategis sebagai proses periodik yang lebih atau kurang diformalkan yang memberikan pendekatan terstruktur untuk perumusan strategi, implementasi, dan kontrol [27]. [8] perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dimana faktor yang diukur dan terbukti positif yaitu planning terhadap pertumbuhan organisasi dan planning terhadap profitabilitas.[4] Kegiatan perencanaan strategis meningkatkan efektivitas tindakan responsif yang muncul dengan mengintegrasikannya ke dalam struktur operasional yang ada dan mengoordinasikannya dengan kegiatan bisnis saat ini untuk menciptakan efisiensi ekonomi dimana menunjukkan adanya mediasi dari perencanaan strategis. Akibatnya, kombinasi mode strategi yang muncul dan dimaksudkan memungkinkan untuk kemampuan adaptif yang efektif dan keselarasan organisasi yang optimal pada saat yang sama. [8] menjelaskan bahwa perencanaan strategis dapat mendorong pemikiran strategis adaptif dan memfasilitasi generasi ide dan tindakan baru yang dapat berguna dalam lingkungan yang dinamis.

**Kinerja**

[28] mendefinisikan manajemen kinerja adalah sebagai proses yang sistematis dan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Sedangkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [29]. [30] bahwa pada tingkat yang paling dasar ada perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas mengacu pada kemahiran individu yang dengannya ia melakukan kegiatan yang berkontribusi pada 'intiteknis' organisasi, kinerja kontekstual mengacu pada kegiatan yang tidak berkontribusi pada intiteknis tetapi yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana tujuan organisasi dikejar.

**3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, Sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling di UKM BATIK DI PASAR BRINGHARJO YOGYAKARTA. dimana tidak menggunakan generalisasi statistik melainkan dengan generalisasi logis dan replikatif [31]. Bagian ini dapat meliputi analisa, arsitektur, metode yang dipakai untuk menyelesaikan masalah, implementasi.

**Variabel dan Pengukuran**

Variabel	Dimensi	Pertanyaan
Perilaku adaptif	Otonomi	1. Apakah karyawan dapat memulai aktivitas pasar utama tanpa persetujuan atau melapor ke atasan? 2. Apakah karyawan diberi kebebasan mencari informasi mengenai produk dan

		pesaingnya?
	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana partisipasi karyawan terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer?</li> <li>2. Apakah karyawan mendukung terhadap kebijakan manajer?</li> </ol>
	Training	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah selama ini karyawan diberikan pelatihan terkait penjualan serta pemahaman terhadap produk?</li> <li>2. Apakah karyawan diberi pelatihan ketika ada strategi baru dari manajer?</li> </ol>
	Career planning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah karyawan yang memberikan masukan akan diberikan penghargaan ataupun kenaikan karir?</li> <li>2. Sejauh mana kinerja karyawan untuk bisa meningkatkan karir?</li> </ol>
Strategic planning		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana manajer merumuskan strategi baru terhadap lingkungan yang berubah?</li> <li>2. Aspek-aspek apa saja yang menjadi ukuran majer dalam perumusan strategi?</li> </ol>
Kinerja	Fleksible	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah perusahaan mampu untuk menyesuaikan trend bisnis yang berkembang?</li> <li>2. Bagaimana cara perusahaan dalam memahami pasar yang penuh persaingan?</li> </ol>
	Peningkatan penjualan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara strategi perusahaan dalam meningkatkan penjualan?</li> </ol>

Proses analisis kasus dalam penelitian ini menggunakan tiga tahap yaitu: descriptive analysis (menganalisis hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap kasus secara umum), within case analysis (menganalisis seluruh temuan pada setiap kasus) dan cross-case analysis (menganalisis dan membandingkan temuan antar kasus) [31]. Analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dari masing-masing sampel kemudian diidentifikasi pola-pola untuk dilakukan generalisasi [32].

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini dilakukan di 3 UKM Batik yang ada di pasar Bringharjo. Adapun profil perusahaannya adalah sebagai berikut.

UKM	Berdiri	Produk	Pasar	Karyawan	Suplier
Joni Sundari	1993	Bahan batik, pakaian batik, Mukenadll	Beringharjo	9	9 Suplier
Quenna	2000	Bahan Batik, pakaian batik,	Beringharjo	8	7 Suplier

		<b>Lurik</b>			
<b>Atik Ibrahim</b>	<b>1997</b>	<b>Produkkameja batik, seragaman</b>	<b>Beringharjo</b>	<b>7</b>	<b>5 Supplier</b>

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan deskriptif dan within case analysis untuk mendapatkan gambaran umum mengenai perusahaan. Selanjutnya dilakukan cross case analysis untuk menemukan pola-pola yang muncul dalam studi kasus dilapangan sebagai berikut:

#### 1. Perilaku Adaptif

Didalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis tentu membuat pelaku bisnis bergerak cepat dan pintar menanggapi. Adanya perubahan lingkungan bisnis tersebut, pelaku apakah mampu beradaptasi sehingga bisa bertahan bahkan mengalami pertumbuhan. Salah satu caranya adalah dengan mampu memunculkan perilaku adaptif yang dimulai oleh tingkat bawah yaitu karyawan. Kemunculan perilaku adaptif ini diharapkan mampu memberikan efek positif terhadap manajer maupun pemilik usaha dalam hasil kerjanya bahkan menjadi sebuah pandangan baru untuk membuat rencana strategi. Adapun pada penelitian ini dimana UKM sebagai subjek penelitiannya terdapat peran perilaku adaptif. Dimana salah satunya otonomi memberikan kebebasan dari karyawan agar mampu melakukan hal yang dirasa mendesak tanpa persetujuan pemilik. Namun tidak semua UKM memberlakukan otonomi yang longgar maupun beberapa variabel lainnya. Misalnya pada batik quenna kurang memberikan ruang kepada karyawannya. Semua sudah diatur sedemikian rupa dan karyawan wajib mengikutinya. Berbeda perlakuan yang diberikan di batik joni sundari, terdapat beberapa karyawan yang sering memberikan masukan terhadap manajer dan diterima oleh manajer bahkan karyawan diberikan kenaikan pangkat atas prestasi yang sudah dilakukannya.

#### 2. Kinerja

Berbicara mengenai kinerja mungkin identik dengan omset atau hasil penjualan, hal tersebut tidak hanya semata dari hasil penjualan namun terdiri beberapa aspek seperti kenyamanan karyawan, hegemoni pekerjaan dan sebagainya. Oleh sebab itu dari hasil kasus disini terdapat hal menarik dimana beberapa UKM memahami persaingan usaha berawal dari kemampuan adaptifnya. Karyawan sebagai penggerak utama dalam kegiatan bisnis terkadang melihat potensi pasar yang dirasa bisa menjadikan keuntungan. Dan hal tersebut direspon dengan baik oleh manajer yang tentunya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Salah satunya seperti Batik Joni Sundari, mereka mampu mendirikan cabang baru karena diaplikasikannya kemampuan adaptif mereka. Salah satu pengaplikasiannya yaitu seperti menjual produk tidak hanya offline saja tapi sudah merambah ke online. Walaupun tidak sebanyak yang dijual secara offline namun memberikan efek. Hal tersebut terwujud karena mampu membaca situasi saat ini. Dan apabila itu dimaksimalkan mungkin saja akan semakin meningkatkan hasil penjualan itu sendiri.

#### 3. Strategic Planning.

Sebuah rancangan strategi biasanya ditentukan oleh manajer ataupun pemilik dari sebuah usaha. Namun dalam perumusannya tentu memiliki cara yang berbeda beda setiap individu. Tetapi sebuah strategi yang baru tentu lahir dari pemikiran akibat ditimbulkan dengan kondisi lingkungan. Disaat sebuah lingkungan membutuhkan sebuah versi A misalnya maka pelaku usaha akan merumuskan bagaimana produk ataupun jasa sesuai versi A yang diinginkan oleh konsumen. Sehingga ketika kita dihadapkan dengan perilaku adaptif dimana itu membantu tingkat kinerja sebuah perusahaan maka sebaiknya dimediasi oleh strategi planning. Alasan dimediasinya strategic planning ialah adanya sebuah aturan dari perusahaan dimana memasukkan perilaku adaptif sebagai cara untuk meningkatkan kinerja sehingga hal tersebut akan terus berlanjut. Didalam penelitian ini UKM Atik Ibrahim didalam strategic planningnya memasukkan perilaku adaptif sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kinerja, dan terbukti itu sangat membantu. Dimana diantara kedua UKM lainnya, UKM ini memiliki inovasi yang lebih tinggi misalnya dengan model yang sedikit berbeda, sebagian gaya mengikuti trend masa kini dan sebagainya. Namun hal ini bukan berarti mutlak harus menerapkan hal tersebut tetapi lebih efisien jika dilakukan seperti itu.

## 5. KESIMPULAN

Hasil temuan dilapangan secara keseluruhan perusahaan mampu untuk menerapkan perilaku adaptif, walaupun tidak semua karyawan mampu atau menerapkan perilaku adaptif tersebut dan begitu juga dengan peran manajer ataupun pemilik yang dinilai masih terlalu kaku, namun terdapat beberapa manajer maupun pemilik yang fleksibel dan tidak menutup kemungkinan mampu menerapkan perilaku adaptif. Begitu juga dengan strategic planning yang dianggap dalam penelitian ini sebagai mediasi perilaku adaptif untuk membentuk kinerja. Perusahaan 1(atik ibrahim) dapat mengungguli perusahaan lainnya 2(joni sundari)dan 3(quenna). Perusahaan yang mengadopsi perilaku adaptif akan jauh mengungguli pesaingnya karena akses dalam mengolah informasi terkini mengenai situasi lingkungan dan dimanfaatkan sebagai proses bisnis akan meningkatkan kinerja karena mampu menyesuaikan trend bisnis yang dapat berubah ubah sewaktu-waktu. Hal tersebut juga didukung apabila manajer ataupun pemilik memasukkan perilaku adaptif tersebut sebagai salah satu strategic planning perusahaan untuk memudahkan pengaplikasian perilaku adaptif itu sendiri.

## 6. SARAN

Jikadiperhatikandenganlebihspesifik, keterbatasanpenelitianiniterletakpadakasus yang dipilihadapadabidang UKM yang samasertalokasinyaterbataspada area tertentu. Saran untukpengembanganselanjutnya, mengingat trend pasar yang sangatcepatberubah-ubah, makaperlumempertimbangkandengan menelisik lebih dalam peran strategic planning sebagai mediasi yang diarahkan kepada strategi bersaing yang dapatmeningkatkankinerjabisnisertamembantubagiperusahaandalammemenuhikebutuhaninformasi yang akandatang..

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andersen, T. J. (2015). Strategic Adaptation, Center for Global Strategic Responsiveness, Copenhagen Business School.
- [2] Sanchez, Alba.,Lago, Alejandro., Ferràs, Xavier., & Ribera, Jaume (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results:Evidence from the Electronics Industry. J. Technol. Manag. Innov. Volume 6, Issue 2
- [3] Fowler. Randy, Mattos. Hanna Gajewska De, & Chapman. Malcolm (2017). Adapting adaptation: Expanding adaptive strategy theory to account for the East Asian business context, Journal of World Business.
- [4] Andersen & Nielsen (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. European Management Review, 94-1 06..
- [5] Mirabeau & Maguire (2013) From Autonomous Strategic Behavior To Emergent Strategy Strat. Mgmt. J., 35: 1202–1229
- [6] Tabiu. Abubakar, Pangil. Faizuniah,& Othman. SitiZubaidah. (2018). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees Adaptive Performance?. Global Business Review, 21(3) 1–12 DOI: 10.1177/0972150918779159
- [7] Piórkowska, Katarzyna (2016) Behavioural strategy: Adaptability context Management 2016 Vol. 20, No. 1 ISSN 1429-9321
- [8] Miller, C. Chet & Cardinal, Laura B. (1994), Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6 pp. 1649-1665
- [9] Gray, Collin. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 12 No. 6, 2006 pp. 345-360
- [10] Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D., & Coleman, Henry, Jr (1978). Organization Starategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562
- [11] Pulakos, Elaine D., Arad, Sharon.,Donovan,Michelle A.&Plamondon, Kevin E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology* Vol. 85, No. 4, 612-624
- [12] Brock,David M.(2003). Autonomy of Individuals and Organizations:Towards a Strategy Research Agenda.*International Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 1, 57-73
- [13] Tata, Jasmine (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. Volume 49 . Number 5 . 2000 . pp. 187±193

- [14] Parker, Sharon K., Williams, Helen M. & Turner, Nick (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, 636–652
- [15] Griffin, Barbara & Hesketh, Beryl (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*
- [16] Sattler, Linda & Sohoni, Vinay. (1999). Participative Management: An Empirical Study of the Semiconductor Manufacturing Industry
- [17] Sofijanova, E & Chatleska, V. Zabijakin. (2013). Employee Involvement And Organizational Performance: Evidence From The Manufacturing Sector In Republic Of Macedonia
- [18] Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strat. Mgmt. J.*, 24: 997–1010
- [19] Han, Tae Young & Williams, Kevin J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance Individual- and Team-Level Relationships
- [20] Nabi, Md. Nurun , Ahmed, Abu Al Tareq & Rahman, Md. Sahedur. (2017). The Empirical Study on Human Resource Management Practices with Special Reference to Job Satisfaction and Employee Turnover at Investment Corporation of Bangladesh
- [21] Meeta, Mandaviya & Dwivedi, Ved Vyas (2016). An Empirical Study on training and development practices in Life Insurance Corporation in India
- [22] Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827–841
- [23] Frick, Sarah, Gillain, Rusty & Amber, Kim. (2016). Career Planning, *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*
- [24] Weir, Pamila (1981). Career Planning and Counselling for Adults Part II: The Organisation's Role
- [25] Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: Exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554–564
- [26] Aggerholm H.K & Thomsen.C. ( 2017). Strategic Planning. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. JohnWiley & Sons, Inc. Published 2017 by JohnWiley & Sons, Inc. DOI: 10.1002/9781118955567.wbieoc195
- [27] Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory Driven Agenda. *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX 1-35 DOI: 10.1177/0149206313478185
- [28] Armstrong, Michael, (2015). Armstrong's handbook of performance management : an evidence-based guide to delivering high performance, Fifth edition
- [29] Tumelap, Jefri., Sumajouw, Marthin D. J., & Waney, Estrelita V. Y., (2014). Analisis Kinerja Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi. *Jurnal Ilmiah Media Engineering* Vol.4 No.2, September 2014 (135-142) ISSN: 2087-9334
- [30] Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109. Dalam Sonnentag & Frese , 2001. *Performance Concepts and Performance Theory*
- [31] Yin, R.K., 2011. *Qualitative research from start to finish*, New York: The Guilford Press
- [32] Yin, R.K., 2009. *Case study research : design & methods* 4th ed., London: Sage Publication