

# MANAJEMEN: TEORI DAN PERKEMBANGANNYA

*Editor:*

*Adler Haymans Manurung, Rano Kartono*

*David Tjahjana, Diena Tjiptadi*

*Nopriadi Saputra*

# **Manajemen: Teori dan Perkembangannya**

**@Adler Haymans Manurung**

**@Rano Kartono**

**@David Tjahjana**

**@Diena D. Tjiptadi**

**@Nopriadi Saputra**

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All rights reserved

Cetakan Pertama : Januari 2021

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit PT Adler Manurung Press

Design Cover : **Lukman Hakim Sangapan**

Editor : **Junjungan Gogo Manurung, SE**

**XIV + 490 hal, 17,5 x 25 cm**

**ISBN : 978-979-3439-242**

**Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan  
sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.**

**Dicetak oleh: Percetakan CV Kharisma**

**Isi diluar tanggung jawab percetakan**

# Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkatnya yang berlimpah sehingga buku Manajemen Teori dan Perkembangannya dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini merupakan kolaborasi para Doktor alumni dari Universitas Bina Nusantara. Penulisan buku ini digagas oleh Prof. Dr. Adler Haymans Manurung dengan mempertimbangkan minimnya buku yang membahas perkembangan teori manajemen, terutama dalam Bahasa Indonesia.

Tujuan dari penulisan buku ini adalah untuk memberikan sumber pustaka bagi mahasiswa strata Magister dan Doktor tentang awal pembentukan, perkembangan dan tren dari teori-teori di bidang manajemen.

Teori adalah dasar dan landasan bagi riset akademik. Untuk semua pihak yang berkeinginan mendalami pengetahuan dalam bidang manajemen, maka pengetahuan akan teori-teori penting dari bidang manajemen harus dipahami dengan baik. Untuk mahasiswa strata Magister dan Doktor yang sedang melakukan riset dan menulis karya ilmiah, Ground Theory adalah merupakan bagian penting. Disamping itu dalam melakukan riset atau penulisan jurnal, kontribusi kepada ilmu pengetahuan akan selalu ditekankan. Buku Manajemen Teori dan Perkembangannya, diharapkan dapat menjadi sumber Pustaka yang baik untuk mahasiswa strata Magister dan Doktor yang mendalami bidang manajemen.

Di dalam buku ini dibahas beberapa teori-teori penting bidang manajemen seperti:

Bab 1. Teori Kinerja Perusahaan

Bab 2. Teori Keuangan

Bab 3. Teori Kempemimpinan: Perkembangan dan Tren Terkini

Bab 4. Project Management: Perkembangan Teori yang Mendasari

Bab 5. *Resources Based View (RBV)*

- Bab 6. Teori Keunggulan Kompetitif yang berkelanjutan
- Bab 7. Teori Kapabilitas Dinamik
- Bab 8. Teori Pengembangan Organisasi
- Bab 9. *Applying Absorptive Capacity in Enterprise KMS*
- Bab 10. *Perkembangan konsep Work Engagement: Dari Personal Engagement sampai Holistic Work Engagement*
- Bab 11. Perkembangan Teori Perilaku Konsumen
- Bab 12. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen
- Bab 13. Teori *Entrepreneurship*
- Bab 14. *Intrapreneurship: Revolusi Teori dalam Manajemen*
- Bab 15. Teori Kontigensi

Penulisan buku ini merupakan salah satu kontribusi ilmiah bagi bangsa Indonesia dari alumni Doktor lulusan Universitas Bina Nusantara. Kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyampaianya. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki buku ini untuk kepentingan bersama akan diterima dengan sangat terbuka.

Pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Harjanto Prabowo, Rektor Universitas Bina Nusantara, yang sudah memberikan kesempatan untuk terealisasinya buku Manajemen Teori dan Perkembangannya. Terima kasih dan apresiasi juga kami sampaikan kepada isteri dan keluarga atas dukungan penuh mereka yang memungkinkan kami menyelesaikan buku ini.

Jakarta, Januari 2020



## Daftar Isi

Bab 1	Teori Kinerja Perusahaan	1
Bab 2	Teori Keuangan	39
Bab 3	Teori Kepemimpinan: Perkembangan dan Tren Terkini	81
Bab 4	Project Management: Perkembangan Teori yang Mendasari	99
Bab 5	Resource-Based View (RBV)	134
Bab 6	Teori Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan	145
Bab 7	Teori Kapabilitas Dinamik	165
Bab 8	Teori Pengembangan Organisasi	235
Bab 9	Applying Absorptive Capacity in Enterprise KMS	267
Bab 10	Perkembangan Konsep Work Engagement: Dari Personal Engagement sampai Holistic Work Engagement	293
Bab 11	Perkembangan Teori Perilaku Konsumen	325
Bab 12	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen	373
Bab 13	Teori Entrepreneurship	391
Bab 14	Intrapreneurship: Revolusi Teori dalam Manajemen	408
Bab 15	Teori Kontingensi didalam Manajemen	443

# **Bab 15**

## **Teori Kontingensi didalam Manajemen**

### **(*CONTINGENCY THEORY in***

### ***MANAGEMENT*)**

Prio Utomo

#### **PENDAHULUAN**

Esensi daripada kontingensi teori adalah bahwa efektivitas suatu perusahaan sangat bergantung kepada kesesuaian karakteristik perusahaan seperti struktur, kondisi perusahaan, lingkungan, ukuran perusahaan, terhadap strategi. Kesesuaian karakteristik ini dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Organisasi dilihat sebagai suatu entitas yang melakukan adaptasi terhadap perubahan sehingga teori kontingensi ini dapat mendukung adaptasi menuju perubahan.

Teori ini timbul karena kegagalan dari teori-teori sebelumnya seperti Teori Birokrasi (*Bureaucracy theory*) Weber dan Manajemen Ilmiah (*Management Science*) Taylor (Thompson & McHugh, 2009). Kedua teori ini mengakui bahwa keduanya telah gagal karena mengabaikan pengaruh berbagai kemungkinan lingkungan pada

## Bab 15

struktur organisasi dan gaya kepemimpinan. Artinya, tidak mungkin ada satu cara terbaik atau paling cocok untuk semua pengorganisasian dan kepemimpinan.

Secara ringkas Thompson & McHugh (2009) mengatakan bahwa:

1. Manajemen bersifat situasional sehingga teknik manajemen bergantung terhadap seberapa kompleks situasi yang sedang dihadapi.
2. Pendekatan yang dilakukan adalah "*if-then*". *If* mewakili kondisi yang dihadapi sedangkan "*then*" mewakili teknik Manajemen yang akan dipakai dalam disituasi tersebut.
3. Prinsip manajemen tidak bersifat universal sehingga tidak ada gaya manajemen terbaik.
4. Teori ini dapat membantu memahami organisasi yang rumit karena berfokus kepada berbagai variabel didalam suatu organisasi
5. Teori kontingensi dapat memberikan wawasan tentang kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungan internal dan eksternal.

Kritik terhadap teori kontingensi ini sebagai berikut:

1. Pada awalnya dilihat sebagai teori yang statis dan gagal untuk mengakomodasi perubahan dan adaptasi didalam suatu organisasi (Wasserman, 2008)
2. Teori ini mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki kesesuaian "*fit*" memiliki kinerja yang lebih tinggi, akan tetapi Drazin & de Ven (1985) berargumentasi bahwa



penelitiannya menunjukkan walaupun tidak memiliki kesesuaian dalam berbagai faktor, organisasi ternyata bisa mencapai tingkat kinerja yang sama.

3. Studi mengenai teori kontingensi ini sebagian besar hanya dilakukan di perusahaan besar, akan tetapi tidak bisa dijelaskan diferensiasi dari perusahaan besar seperti apa yang dimaksud. Walaupun penelitian sebelumnya membuktikan bahwa semakin besar perusahaan semakin tinggi tingkat kompleksitas, akan tetapi semakin besar perusahaan semakin rendah tingkat pertumbuhannya (Merchant, 1985).

## **PERKEMBANGAN AWAL TEORI**

Perkembangan teori kontingensi diawali dengan usaha dari para *theorist* untuk mencari dan mengembangkan suatu kerangka konsep dalam manajemen organisasi untuk memahami, meneliti dan pengaplikasian suatu teori. Proses pencarian dan pengembangan teori ini menghasilkan banyak sekali perbedaan pandang. Perbedaan tersebut berdasarkan asumsi dan konstruksi yang ada di bidang manajemen.

Pada perkembangan awal teori manajemen, terdapat enam aliran yang mendasari. Koontz (1961) menjuluki kondisi awal perkembangan itu sebagai "*management theory jungle*" karena pandangan yang beragam dalam melihat teori manajemen. Dia melihat teori manajemen berdasarkan enam aliran (Koontz, 1961, 1980):

1. Manajemen sebagai proses. Yaitu sebagai proses menciptakan, mengoperasikan dan mengarahkan suatu organisasi sesuai dengan tujuannya melalui usaha bersama manusia yang saling berhubungan secara sistematis dan terkoordinasi.
2. Manajemen yang dilihat secara empiris atau studi kasus. Pengalaman Manajemen dipelajari melalui keberhasilan dan kegagalan sebelumnya dan dipakai sebagai bagian dari manajemen pengetahuan dalam menghadapi permasalahan kedepan.
3. Manajemen sebagai perilaku manusia dimana manajemen berfokus pada hubungan manusia dan kesejahteraan karyawan. Hubungan manajer dengan pekerja hanya berorientasi terhadap penyelesaian tugas, manajer juga membantu menciptakan kondisi yang membuat pekerja tetap puas dan termotivasi. Faktor sosial dan motivasi psikologis lebih penting daripada insentif finansial.
4. Manajemen sebagai aktivitas sosial dimana bidang manajemen dipengaruhi oleh sistem sosial antar manusia dan manusia dengan grup yang lebih besar baik secara formal maupun informal.
5. Manajemen sebagai proses pengambilan keputusan, dimana manajemen dilihat sebagai hasil daripada pilihan alternatif keputusan dari seorang manajer sehingga fokusnya adalah proses pengambilan keputusan tersebut.
6. Aliran matematika atau kualitatif, dimana pada aliran ini manajemen dilihat sebagai sistem model dan proses

## Bab 15

matematika sehingga pengambilan keputusan merupakan proses logis yang dapat diekspresikan dalam bentuk simbol dan hubungan matematika.

Dengan perkembangan yang cepat, pendekatan manajemen sebagai suatu proses, perilaku dan kualitatif dirasa tidak cukup untuk menjelaskan fenomena yang ada. Lalu munculah kerangka aliran yang melihat permasalahan di dalam manajemen dengan pendekatan secara sistem. Pendekatan sistem ini dipercayai dapat menyatukan berbagai pandangan-pandangan teori sebelumnya (Koontz, 1980; F. Luthans & Stewart, 1977).

Suatu sistem memiliki sejumlah sub-sistem, bagian dan sub-bagian yang terkait satu sama lainnya. Perubahan di suatu bagian akan mempengaruhi perubahan di bagian lain, sehingga efektifitas suatu sistem tergantung pada saling keterkaitan dan ketergantungan berbagai bagian-bagian tersebut. Pendekatan sistem ini sebenarnya sudah lama dipergunakan dalam bidang fisika dan biologi untuk menjelaskan keterkaitan dan ketergantungan antara berbagai bagian dari alam semesta dan makhluk hidup yang ada di dalamnya. Hal tersebut kemudian diadopsi kedalam teori dan ilmu manajemen.

Pada saat melakukan pendekatan secara sistem, tidak hanya ketergantungan dan keterhubungan antara faktor-faktor internal saja yang menjadi pertimbangan tetapi juga faktor-faktor external. Contohnya adalah dalam suatu pengambilan keputusan, selain

## Bab 15

faktor internal, manajer juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar, teknologi, kekuatan sosial, hukum dan peraturan. Pendekatan secara sistem juga diterapkan dalam menentukan struktur organisasi dimana manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan pada pola perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang mereka miliki.

Melihat perkembangan teori yang ada Luthans & Stewart (1977) merasa perlu untuk mengembangkan suatu teori atau pendekatan yang:

1. Mampu mengintegrasikan dan melakukan sintesa konsep kuantitatif dan perilaku ke dalam sistem teoritis yang saling terkait (Fred. Luthans et al., 1976);
2. Mampu secara fungsional menggabungkan perspektif sistem untuk organisasi dan manajemen, khususnya dalam mengembangkan dan mendefinisikan hubungan fungsional spesifik antara faktor situasional, konsep dan aplikasi manajemen, dan kinerja organisasi;
3. Memberikan dasar pragmatis untuk menganalisis dan menafsirkan pengetahuan manajemen dan penelitian empiris yang ada, sehingga memfasilitasi pemahaman, prediksi dan kontrol (Dubin, 1970);
4. Menyediakan kerangka kerja untuk arahan sistematis dan terkoordinasi dari penelitian baru tentang hubungan fungsional yang kompleks antara variabel manajemen dan situasional;

5. Menetapkan mekanisme untuk menerjemahkan secara efektif konstruksi teoritis dan hasil penelitian empiris ke dalam informasi manajemen dan teknik aplikasi yang relevan dan berguna bagi praktisi. Dari kebutuhan inilah berkembanglah pendekatan situasional dan atau kontingensi didalam manajemen.

### ***Structural Contingency Theory (Teori Kontigensi Struktural)***

Paradigma utama mengenai teori kontingensi adalah bahwa efektivitas suatu organisasi (Burns & Stalker, 1961) merupakan hasil kesesuaian karakter organisasi, seperti struktur organisasi terhadap aspek kontingensi yang menggambarkan situasi dari suatu organisasi seperti lingkungan (Burns & Stalker, 1961), ukuran perusahaan (Child, 1975) dan strategi organisasi (Chandler Jr., 1962). Kesesuaian (*fit*) antara karakter organisasi dengan hal-hal yang kemungkinan dihadapi organisasi tersebut, dapat berdampak terhadap tingginya kinerja perusahaan. Oleh karena itu organisasi akan berusaha menyesuaikan karakter perusahaannya dengan tantangan yang akan dihadapinya. Ada 3 hal faktor kontigensi yang paling menonjol yaitu lingkungan, ukuran organisasi dan penentuan strategi yang dapat mempengaruhi struktur dari organisasi (Donaldson, 2006, 2013)

Kestabilan lingkungan dimana suatu organisasi berada menentukan struktur organisasi. Lingkungan yang stabil mengakibatkan struktur organisasi yang bersifat mekanik misalnya memiliki hirarki. Sedangkan lingkungan dengan persaingan yang

## Bab 15

disebabkan perubahan teknologi dan pasar mengakibatkan struktur organisasi bersifat organik misalnya bersifat partisipasi dan kolaborasi. Perusahaan yang berada dilingkungan yang lebih stabil memiliki model kepemimpinan yang terpusat, dimana manajemen memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengambil keputusan. Perusahaan yang berada dilingkungan yang tidak stabil memiliki jenis kepemimpinan terdistribusi. Ketidak-sesuaian antara lingkungan dimana suatu organisasi berada dengan struktur organisasi, akan mengakibatkan pengambilan keputusan tidak efektif yang akan mengakibatkan ketidak-efektian perusahaan.

Semakin besar ukuran suatu perusahaan, organisasi akan menjadi lebih birokratif dibanding dengan organisasi yang memiliki karyawan yang lebih sedikit. Organisasi yang besar membutuhkan operasi dan administrasi yang berulang, sehingga pengambilan keputusan dapat berdasarkan peraturan yang ada sehingga pengambilan keputusan dapat lebih efektif dan efisien.

Keberagaman strategi juga akan mengakibatkan pembentukan divisi-divisi di dalam suatu organisasi. Organisasi yang memiliki strategi diversifikasi, akan membutuhkan pembagian struktur organisasi yang lebih banyak, karena memiliki produk atau layanan yang berbeda yang dikembangkan oleh divisi yang berbeda. Sedangkan organisasi yang tidak memiliki strategi diversifikasi kemungkinan tidak membutuhkan divisi yang terlalu banyak karena hanya satu produk atau layanan dapat dikembangkan oleh satu divisi saja.

### ***Leadership Contingency Theory* (Teori Kontingensi Kepemimpinan)**

Teori kontingensi kepemimpinan (*leadership contingency theory*) diperkenalkan oleh Fiedler (1964). Teori ini mencoba mempelajari tentang pemimpin yang efektif berdasarkan hal-hal kontingen atau hal-hal yang akan dihadapi organisasi di masa depan. Berbeda dengan penelitian kepemimpinan sebelumnya yang biasanya didasari oleh sifat dan perilaku pemimpin.

Teori ini cukup berkembang sampai dengan tahun 1970 (Yukl, 1989), akan tetapi mulai jarang dibahas dikarenakan berkembangnya pemikiran-pemikiran baru seperti *New Public Management (NPM)* dan *Good Governance paradigm* di mana perusahaan menjadi perusahaan penyedia layanan kepada umum yang membutuhkan jenis kepemimpinan yang berbeda (Wart & Van Wart, 2013). Sahal (1979) mengatakan bahwa teori kepemimpinan kontingensi merupakan teori yang menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang berbeda dibutuhkan untuk suatu lingkungan tertentu dalam konteks aksi atau perilaku tertentu.

Di dalam studinya (Fiedler, 1964) mencoba untuk mendalami lebih jauh mengenai peran daripada pemimpin terhadap efektivitas suatu team. Hal ini dilakukan karena penelitian sebelumnya yang melakukan pendekatan berdasarkan sifat dan perilaku pemimpin terhadap kinerja dan efektivitas team, menghasilkan kesimpulannya yang tidak dapat digeneralisasi.

## Bab 15

Secara umum teori-teori kepemimpinan membagi tipe kepemimpinan dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu antara *autocratic vs. democratic; authoritarian vs. equalitarian; task-oriented vs. human-relations-oriented; self-oriented vs. group-oriented; psychologically close, permissive vs. distant, controlling, managing*; atau “*initiation of structure*” vs. “*consideration*,”. Fiedler (1964) memetakan kombinasi tiga situasi dominan di mana seorang pemimpin menjadi efektif yaitu berdasarkan *Affective leader-group, Task Structure* dan *Power Position* yang membentuk delapan situasi pemimpin.

*Affective leader-group relationship* yaitu bagaimana hubungan pribadi antara pemimpin dan anggota kunci dalam suatu kelompok dianggap faktor paling mempengaruhi kinerja suatu kelompok. Seorang pemimpin yang disukai dan dihargai tidak membutuhkan kekuatan formal yang besar. Kelompoknya akan memiliki kepatuhan yang tinggi di saat adanya kekacauan dan pertikaian di dalam kelompok. *Task Structure* adalah kondisi dengan kejelasan struktur tugas di dalam suatu group. Struktur tugas ini bisa sangat terprogram, seperti *step by step* proses pekerjaan merakit senapan atau mengoperasikan mesin sederhana; atau, mungkin hanya berupa perintah yang sangat tidak terstruktur dan tidak jelas, seperti mengembangkan kebijakan yang dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan. *Power Position* merupakan kekuatan dan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin di posisi tertentu. Kekuasaan ini termasuk memberikan penghargaan dan hukuman.



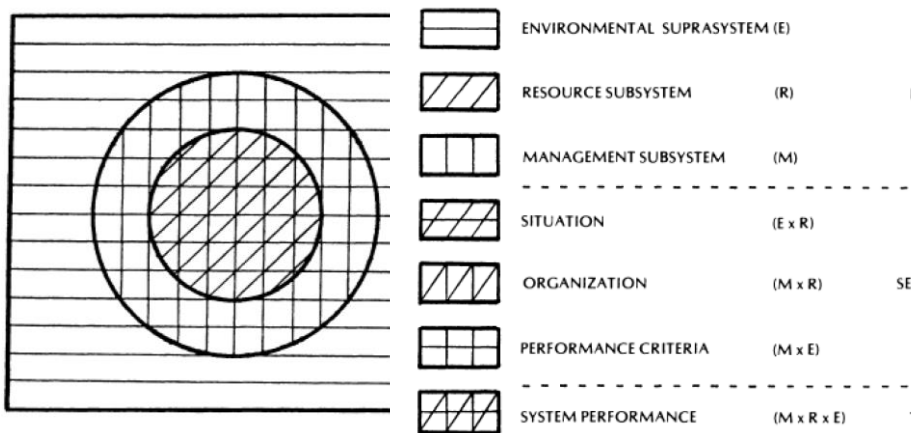
Kemudian dari delapan jenis situasi kepemimpinan tersebut diterapkan untuk dianalisa pada beberapa kelompok untuk melihat persepsi jenis kepemimpinan yang dibutuhkan. Kelompok ini diambil dari berbagai jenis pekerjaan seperti bidang militer (awak Bomber B-29, tank, pesawat, artileri, infantry), manajemen perusahaan, sales, tim basket sekolah tinggi, siswa, kreatif team, anggota gereja, dan sektor Kesehatan yang memiliki berbagai jenis hubungan yang berbeda antara pemimpin dan anggotanya. Hasil yang didapatkan adalah bahwa berbagai kelompok yang ada memiliki jenis kepemimpinan yang berbeda berdasarkan kondisi dan kebutuhan kelompok.

### ***General Contingency Theory of Organization (Teori Umum Kontingensi Organisasi)***

Teori umum kontingensi organisasi dapat diterangkan dengan melihat organisasi sebagai sebuah sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling memiliki ketergantungan akan dipengaruhi oleh lingkungan di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Dari berbagai penelitian F. Luthans & Stewart (1977) menyimpulkan bahwa “organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem sosial yang terdiri dari subsistem variabel sumber daya yang saling terkait dengan berbagai kebijakan manajemen, praktik dan teknik yang berinteraksi dengan variabel dalam sistem lingkungan, untuk mencapai serangkaian tujuan atau sasaran”. Sasaran organisasi ditentukan oleh konstituen sistem sosial dalam kaitannya dengan kendala lingkungan dan sumber daya yang relevan.

## Bab 15

Dari studi yang ada diidentifikasi setidaknya tiga kelompok besar variabel-variabel yang dapat mempengaruhi sistem organisasi. Kelompok utama (*Primary*) terdiri dari suprasistem lingkungan, sumber daya dan manajemen subsistem. kelompok sekunder (*Secondary*) meliputi situasi, organisasi dan kriteria kinerja. Kelompok tersier (*Tertiary*) merupakan kinerja sistem secara keseluruhan.



Gambar 1. Model Kontingensi suatu Sistem organisasi (Sumber: F. Luthans & Stewart (1977))



Gambar 2. Model Kontingensi suatu organisasi serta hubungan antara variabel (Sumber: *F. Luthans & Stewart (1977)*)

Pada kelompok utama, variabel suprasistem lingkungan adalah variable yang dapat atau tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Sumber daya dapat berupa faktor yang kelihatan maupun tidak kelihatan yang lebih dapat dikontrol organisasi. Variable manajemen adalah individu atau kelompok yang memiliki formal otoritas di dalam organisasi untuk mengambil keputusan.

Kelompok sekunder merupakan interaksi antara berbagai faktor di kelompok utama, misalnya interaksi antara lingkungan dan sumber daya akan menghasilkan apa yang disebut situasi. Variabel yang bersifat organisasional merupakan interaksi antara sistem manajemen dan sumber daya. Kriteria kinerja merupakan interaksi antara manajemen dan lingkungan. Sedangkan kelompok tersier yaitu kinerja sistem merupakan interaksi antara lingkungan sumber daya dan manajemen seperti terlihat di Gambar 2.

### ***Contingency Theory of Decision Making (Teori Kontingensi untuk pengambilan keputusan)***

Pengaruh daripada teori kontingensi terus berkembang sampai merambah ke operasional perusahaan. Groff & Muth (1992) mencatat bahwa kapabilitas yang dikembangkan dalam operasi perusahaan harus sesuai dengan persyaratan perusahaan. Persyaratan ini ditentukan terutama oleh karakteristik lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Misalnya proses pengambilam keputusan. Proses pengambilan keputusan merupakan suatu aksi yang memiliki tujuan, rational dan disengaja. Dimulai dengan pengembangan strategi pengambilan keputusan dan bergerak menuju penerapan keputusan dan penilaian mengenai hasil pengambilan keputusan (Tarter & Hoy, 1998).

Setidaknya ada beberapa model pengambilan keputusan berdasarkan penentuan tujuan, identifikasi dan Analisa faktor-faktor pendukung dalam pengambilan keputusan, pengetesan pengambilan keputusan, serta prinsip-prinsip lain yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Dari model-model ini dapat diidentifikasi kondisi model pengambilan keputusan yang efektif.

Untuk pengambilan keputusan yang sangat spesifik di mana informasi yang dimiliki cukup lengkap, maka model klasik akan sangat efektif. Model ini menganggap bahwa ada hanya satu keputusan terbaik untuk masalah yang dihadapi dengan mengidentifikasi masalah dan mendiagnosa masalah tersebut,

## Bab 15

kemudian menentukan alternatif dan berbagai konsekuensi yang mungkin terjadi baru setelah itu baru pengambilan keputusan dilakukan. Kendala yang sangat sering dihadapi dalam model ini adalah sering sekali pengambil keputusan tidak memiliki akses pada semua informasi yang dibutuhkan. Dalam keadaan dimana informasi tidak sepenuhnya tersedia akan diharapkan keluaran yang cukup memuaskan, maka model pengambilan keputusan yang tepat adalah yang bersifat *administrative* yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan kognitif dari suatu organisasi. Model pengambilan keputusan yang disebut pemindaian campuran (*Mixed Scanning*) adalah model pengambilan keputusan yang bersifat seadanya dan sedapatnya. Model pengambilan keputusan ini bersifat konsekratif dan tidak memiliki arah yang jelas. Pemindaian campuran didorong oleh kebijakan dasar, perubahan bertahap, dan terbatas. Pengambil keputusan terfokus kepada menggunakan trial and error; keputusan bersifat tentatif dan berjalan lambat. Terdapat model pengambilan keputusan lainnya yang dilakukan secara tidak sengaja dan bersifat irasional untuk menghadapi kondisi yang sangat tidak pasti ataupun keputusan untuk pencapaian kepentingan pribadi atau politik.

Bab 15

Tabel 1. Perbandingan Model Pengambilan Keputusan (Sumber: Tarter & Hoy (1998))

	<b>Classical</b>	<b>Administrative</b>	<b>Mixed scanning</b>	<b>Incremental</b>	<b>Garbage can</b>	<b>Political</b>
<b>Setting goals</b>	Organizational objectives are set prior to alternatives	Objectives usually are set prior to alternatives	Policy guidelines are set prior to alternatives	Objectives and alternatives are intertwined	Objectives emerge spontaneously	Objectives emerge spontaneously but are personal
<b>Means-end analysis</b>	Frequently begins with a means-ends analysis, but occasionally ends change	Broad ends and tentative means focus the analysis	No means-ends analysis. Means and ends are not separable	Means and ends are independent; chance connects them	Personal ends determine organizational means	Always begins with a means-ends analysis
<b>Test of a good decision</b>	The best means to an organizational end	A satisfactory organizational outcome	A satisfactory organizational outcome	Decision makers agree that the decisions are in the right direction	Participants agree that the solution and problem match	Personal objectives are accomplished
<b>Guiding principles, experience, and comparison</b>	Theory	Theory and experience	Theory,	Experience and comparison	Chance	Power

Tabel 2. Model Pengambilan pada Situasi tertentu (Sumber: Tarter & Hoy (1998))

<b>Circumstance</b>	<b>Model</b>
Narrow, specific problems; complete information	Optimizing
Incomplete information; definable satisfactory outcomes	Satisficing
Incomplete information; complex decisions; outcomes uncertain; guiding policy	Adaptive satisficing
Incomplete information; complex decisions; outcomes uncertain; no guiding principles; short-term strategy until policy guidelines are established	Incremental muddling
To understand fortuitous decisions	Garbage can
To understand irrational decisions	Political

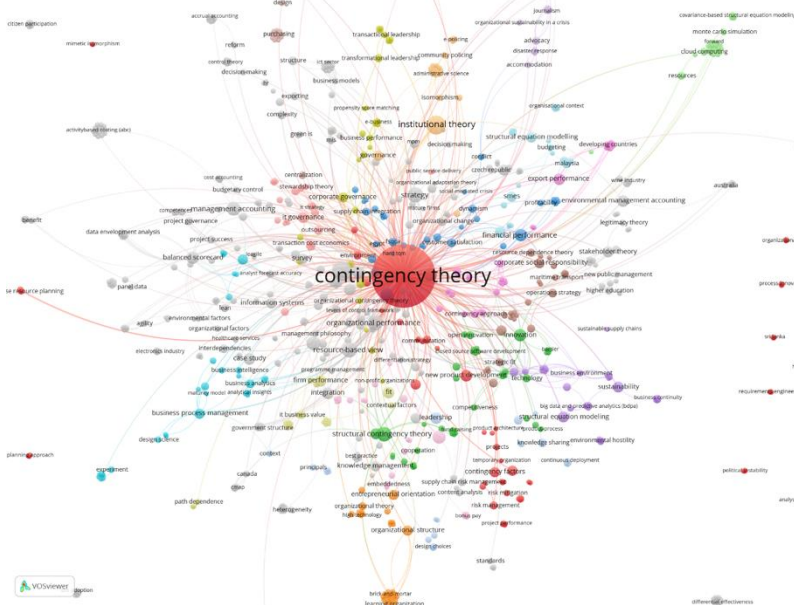
## PERKEMBANGAN KINI

Teori kontingensi masih sangat relevan dan banyak mendasari publikasi-publikasi yang diterbitkan saat ini. Dari hasil analisa *bibliometric* dengan memanfaatkan data dari mesin pengindex *Scopus* dari tahun 2010-2021 ditemukan lebih dari 500 publikasi dari hasil pencarian dengan kata kunci *contingency theory* di dalam tulisannya. Dari visualisasi penggunaan teori antara 2010-2021 seperti terlihat di Gambar 3 didapatkan intensitas yang tinggi dalam penggunaan teori kontingensi pada di beberapa topik seperti pada awal teori ini dikembangkan. Misalnya berkenaan dengan *struktural*

## Bab 15

dan *kepemimpinan* terutama *transactional* dan *transformational leadership*.

Hasil analisa juga menunjukkan bahwa teori kontingensi dihubungkan dengan kinerja perubahan baik secara finansial maupun non-finansial, dan metode pengukurannya seperti *balance-scorecard*. Teori kontingensi juga terhubung dengan teori lain seperti *stakeholder theory*, *institutional theory* dan *control theory*. Dari visualisasi terlihat bahwa pemanfaatan teknologi juga semakin banyak bersinggungan dengan teori kontingens. Strategi, perencanaan, *agility* merupakan contoh lain yang mendukung penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pemanfaatan teori ini di kondisi yang terus berubah.



Gambar 3. Visualisasi Perkembangan Teori 2010-2021 menurut Scopus



Ada 23 bidang keilmuan yang mempergunakan teori kontigensi. Dari 23 ini, sebagian besar masih didominasi penelitian dari bidang seperti *Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences* yang mewakili keilmuan asal daripada pengembangan teori ini. Tetapi juga merambat dan mempengaruhi keilmuan yang lainnya seperti Computer Science dan Engineering, Economics, Econometrics and Finance, Environment, Arts and Humanities, Energy, Medicine sampai dengan bidang keilmuan neuroscience seperti ditampilkan di Tabel 3.

Tabel 3. Subjek Penelitian 2010-2021 di Scopus tentang Contingency Theory

1	Business, Management and Accounting	365
2	Social Sciences	126
3	Decision Sciences	112
4	Computer Science	107
5	Engineering	102
6	Economics, Econometrics and Finance	83
7	Environmental Science	21
8	Arts and Humanities	11
9	Mathematics	11
10	Energy	10
11	Medicine	10
12	Agricultural and Biological Science	8

## Bab 15

13	Psychology	5
14	Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	3
15	Earth and Planetary Sciences	2
16	Materials ScienceS	2
17	Multidisciplinary	2
18	Nursing	2
19	Chemical Engineering	1
20	Chemistry	1
21	Health Professions	1
22	Immunology and Microbiology	1
23	Neuroscience	1

Di bidang Bisnis dan Manajemen, Qamar et al. (2019) mencoba melakukan studi perbandingan antara bisnis otomotif asing dan lokal di Inggris Raya berdasarkan ranah teori kontingensi yang menyarankan bahwa perusahaan menyesuaikan struktur internal mereka dengan faktor kontekstual, dari dua perspektif yaitu:

1. Landasan mikro dari ketangkasan produksi (*ambidextrous production*) yang dikonseptualisasi sebagai proses rutin produksi yang ramping dan gesit
2. Tingkat mana perusahaan-perusahaan ini beroperasi dalam rantai pasok otomotif. Data survei dikumpulkan dari 85 perusahaan domestik/lokal dan 55 perusahaan milik asing dalam industri otomotif di Inggris. Temuan dari penelitian ini adalah perusahaan menyesuaikan prioritas kinerja mereka dengan faktor kontekstual di mana perusahaan lokal secara signifikan lebih mungkin untuk menerapkan metode

## Bab 15

produksi eksploratif (tangkas), sedangkan perusahaan milik asing secara signifikan lebih mungkin untuk menerapkan produksi eksploitatif (ramping). Kedua jenis perusahaan baik milik lokal maupun asing ditemukan secara signifikan lebih mungkin untuk beroperasi di hulu dan hilir dalam rantai pasokan otomotif.

Studi di bidang Finance dan Accounting juga dapat didasari oleh teori kontingensi. Contohnya penelitian yang dilakukan oleh Alleyne et al. (2018) mengenai praktek penganggaran modal di negara Barbados. Praktik penganggaran modal tidak banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Barbados. Metode pengembalian modal (*Pay Back Method* atau PBM) ditentukan untuk menjadi metode pilihan karena kesederhanaan, kelincahan dan praktik budayanya. Berdasarkan teori kontingensi, organisasi di Barbados percaya bahwa PBM lebih cocok untuk mereka. Manajemen mendorong proses penganggaran modal dengan metode dasar dan non-tradisional untuk penerimaan modal proyek. Meskipun tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam praktik penganggaran modal yang digunakan di berbagai sektor, akuntan profesional lebih cenderung menggunakan nilai bersih saat ini dan analisis sensitivitas daripada akuntan non-profesional.

Teori kontingensi terutama teori kontingensi struktural juga dipergunakan dalam mengetahui prediktor dari pembentukan unit khusus di departemen kepolisian di Amerika Serikat untuk menangani kasus-kasus perdagangan manusia. Hasil daripada

## Bab 15

studi ini mengungkapkan hanya ukuran agensi dan disorganisasi sosial yang merupakan prediktor signifikan dari unit khusus ini (Jurek & King, 2020).

Dalam pengambilan keputusan, teori kontigensi ini juga sangat berperan untuk merubah paradigma pengambilan keputusan di industri yang sangat ketat dan dilindungi oleh undang-undang. Senot et al. (2016) melakukan studi di industri kesehatan berkenaan dengan sistem pembayaran perawatan kesehatan (*reimbursement*). Perubahan kebijakan mengharuskan rumah sakit untuk meningkatkan secara bersamaan kesesuaian dan kualitas kepuasan pelayanan pasien dalam proses pembayaran perawatan kesehatan. Kualitas kesesuaian mengukur tingkat kepatuhan *provider* terhadap standar *evidence based* perawatan, sementara kualitas kepuasan pelayanan mengukur tingkat interaksi antara *provider* dengan pasien.

Rumah sakit beroperasi dalam lingkungan yang diatur yang ditandai dengan mekanisme kontrol top-down yang ketat yang kondusif untuk meningkatkan kesesuaian kualitas. Namun, mekanisme yang mendorong kualitas kepuasan pelayanan, yang muncul dari interaksi tingkat operasional antara *provider* dengan pasien, masih belum bisa diidentifikasi dengan jelas. Hasil dari analisis kasus menunjukkan bahwa proses keterlibatan perawat didalam pengambilan keputusan operasional dan strategis (*bottom-up decision process*), dapat dikaitkan dengan kemampuan rumah sakit untuk meningkatkan kesesuaian dan kualitas kepuasan pelayanan.

## Bab 15

Namun, intensitas administrasi rumah sakit, yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan top-down, tampaknya mengurangi efek keterlibatan pengambilan keputusan *bottom-up* oleh perawat tersebut pada perbaikan simultan.

Menguji kerangka kerja ini menggunakan data sekunder skala besar mendukung efek positif status keterlibatan perawat pada peningkatan simultan. Tidak ditemukan dukungan efek moderasi negatif dari intensitas administratif. Analisis lanjutan mengungkapkan bahwa moderasi ini berbentuk melengkung (bentuk U terbalik), yang menunjukkan bahwa tingkat intensitas administratif yang moderat paling bermanfaat untuk hubungan antara keterlibatan perawat dalam pengambilan keputusan dan perbaikan simultan. Secara keseluruhan, hasil penelitian memberikan wawasan baru tentang pelengkap antara proses keputusan top-down dan bottom-up di rumah sakit.

Turedi & Zhu (2019) mengatakan bahwa investasi di bidang Teknologi informasi (TI) merupakan investasi terbesar dalam organisasi. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi hubungan antara investasi TI dan produktivitas. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dari investasi TI. Namun, literatur yang ada belum cukup untuk melihat dampak tata kelola TI terhadap nilai bisnis TI. Dalam studi ini, peneliti mencoba untuk mengisi *gap* tersebut ini dengan menyelidiki efek dari mekanisme struktur pengambilan keputusan TI dan keterlibatan tata kelola TI manajemen senior pada hubungan antara investasi TI dan kinerja

## Bab 15

organisasi. Studi ini dibangun di atas kerangka baru yang mengintegrasikan dua teori tentang TI dalam pengaturan organisasi: teori pilihan strategis dan teori kontingensi. Analisis empiris mengungkapkan efek moderasi positif dari mekanisme struktur penandaan keputusan TI pada hubungan kinerja investasi-organisasi TI. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan TI manajemen senior tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan ini. Studi ini menunjukkan pentingnya tata kelola TI bagi organisasi untuk secara efektif memanfaatkan investasi TI mereka.

Menurut Vitari & Raguseo (2020) berkenaan dengan *Big Data Analytics* dan studi sebelumnya, yang didasarkan pada tampilan berbasis sumber daya, telah mengeksplorasi hubungan antara nilai bisnis yang dapat dibawa oleh *Big Data Analytics (BDA)* ke kinerja perusahaan. Namun, peran yang diberikan oleh karakteristik lingkungan di mana perusahaan beroperasi belum diselidiki dalam iteratur. Peneliti melakukan integrasi teori kontingensi ke teori pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Model asli dan integratif ini menguji pengaruh moderasi fitur lingkungan pada hubungan antara nilai bisnis BDA dan kinerja perusahaan.

Kombinasi data survei dan data keuangan sekunder pada sampel dari perusahaan menengah dan besar memungkinkan validasi statistik model penelitian tersebut. Hasil penelitian membuktikan bahwa nilai bisnis BDA mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi, yaitu kinerja keuangan, kinerja pasar dan kepuasan

## Bab 15

pelanggan. Hasil orisinal dari penelitian ini adalah bukti yang menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kuat di lingkungan yang mendukung, sedangkan dinamisme lingkungan tidak memiliki efek moderat pada kinerja solusi BDA. Ini berarti bahwa manajer yang bekerja untuk perusahaan di pasar dengan permintaan yang terus meningkat berada pada posisi terbaik untuk mendapatkan keuntungan dari BDA.

Imbrogiano (2020) mengatakan bahwa industri layanan keberlanjutan telah muncul dan mempromosikan adopsi alat, mekanisme, dan prosedur manajemen. Kemunculan ini terjadi meskipun ada kesenjangan pengetahuan tentang bagaimana kinerja keberlanjutan terjadi dalam bisnis. Untuk memahami praktik di tengah kesenjangan pengetahuan, artikel ini membahas melalui problematisasi bagaimana orientasi kinerja para praktisi dan peneliti berhubungan satu sama lain di bidang keberlanjutan bisnis.

Artikel tersebut mengungkap bahwa seperti halnya industri jasa keberlanjutan dalam praktiknya, beasiswa secara implisit menerima asumsi kontingensi dalam desain penelitian. Karena asumsi implisit ini tidak dijaga, tampaknya, hingga saat ini, peneliti tidak mungkin memberikan panduan berbasis bukti kepada praktisi tentang cara menangani ketidakberlanjutan bisnis. Selain itu, konsep dasar kontingensi belum ditetapkan dalam bidang ini untuk menjelaskan kinerja, sehingga penerimaan asumsi terkait tidak berdasar. Artikel ini diakhiri dengan saran penelitian untuk pengembangan teori kinerja keberlanjutan dalam bisnis.

## Bab 15

Penelitian tentang politisi di Korea ini oleh Hwang & Kim (2020) menerapkan teori kontingensi akomodasi (CTA) untuk menguji sejauh mana variabel kontingen yang mengelilingi politisi dapat mempengaruhi persepsi publik terhadap citra politisi dan niat memilih mereka di Korea. Sebanyak 1.126 responden diminta untuk melihat dua aspek dari citra politisi: kemampuan dan daya tarik politisi, dan korupsi beserta kebenaran diri.

Faktor-faktor berikut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi responden tentang kemampuan dan daya tarik seorang politisi: kepemimpinan transformasional pemimpin partai mereka, aktivitas komunikasi politikus dan riwayat keluarga, isu-isu penting yang dihadapi oleh politisi, karakteristik pemilih, hubungan partai politik dengan pemilih, dan pendapatan bulanan responden. Faktor-faktor berikut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi responden tentang korupsi dan kebenaran diri seorang politisi: stabilitas politik partainya, ancaman internal partai, lingkungan politik, isu-isu penting yang dihadapi oleh politisi, dan ancaman eksternal terhadap politisi.

Niat memilih responden dipengaruhi secara positif oleh keterbukaan partai, kepemimpinan transformasional pimpinan partai, hubungan antara partai dan pemilih, aktivitas komunikasi politisi, serta persepsi kapabilitas dan daya tarik. Menariknya, semakin tinggi tingkat stabilitas partai dan persepsi korupsi seorang politisi, semakin rendah niat responden untuk memilih mereka.



## Bab 15

Setelah merinci hasil-hasil ini, penelitian ini menyajikan diskusi mendalam tentang implikasi teoritis dan praktisnya.

Penelitian oleh Fernández-Robin et al. (2019) tentang inovasi berfokus pada penemuan praktik berkelanjutan dan kemungkinan praktik inovatif menurut faktor Teori Kontingensi. Untuk mencapai hal tersebut dilakukan pendekatan kualitatif. Studi ini menganalisis 24 hotel independen. Wawancara semi-terstruktur digunakan dalam penelitian ini dan dilakukan secara langsung dengan manajer puncak di setiap hotel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, sesuai dengan Teori Kontingensi, perilaku organisasi ditentukan oleh lingkungan tempat hotel beroperasi, ukuran pendirian, di mana hotel-hotel besar dan menengah lebih berkomitmen terhadap pembangunan berkelanjutan, teknologi lingkungan mengadopsi dan diterapkan oleh hotel, dan jenis pelanggan utama, dengan hotel yang ditujukan untuk pelancong bisnis yang menunjukkan perhatian lebih besar terhadap lingkungan daripada yang ditujukan untuk pelancong rekreasi, terutama yang terkait dengan nilai-nilai sosial budaya. Faktor yang tidak sepenuhnya menentukan dalam hasil analisis adalah umur hotel dan jenis kelamin pemilik hotel. Mempertimbangkan hasil yang dicapai, studi ini juga dapat berkontribusi untuk mengidentifikasi hotel yang paling berkelanjutan dan dapat membantu bisnis hotel memahami dan menuai manfaat dari mengikuti jalur berkelanjutan.

## Bab 15

Contoh lain mengenai studi berkenaan dengan masalah kualitas peningkatan biaya sistem perawatan kesehatan modern juga melandaskan kepada teori kontingensi. Tobler & Stummer (2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk menangani masalah kualitas dan peningkatan biaya sistem perawatan kesehatan modern adalah lebih transparan melalui pelaporan publik. Dengan demikian, kepuasan pasien dipandang sebagai salah satu hasil utama yang dilaporkan. Studi sebelumnya mengusulkan beberapa faktor terkait. Hanya sedikit dari mereka termasuk penentu organisasi dengan potensi untuk menginformasikan manajemen penyedia layanan kesehatan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor kontingensi organisasi terhadap kepuasan pasien. Sebagai kasus, sektor rehabilitasi rawat inap Swiss digunakan. Di sana, studi cross-sectional dari data sekunder yang dirilis publik dengan pendekatan pemodelan regresi linier berganda eksplorasi (MLR) dilakukan.

Hasil penemuan menyatakan bahwa ditemukan lima faktor signifikan yang mempengaruhi kepuasan pasien. Mereka menyatakan 42,2% dari varian kepuasan di tingkat penyedia. Pasien yang diasuransikan tambahan dari organisasi, pembayaran staf, pasien rawat jalan, pasien ekstrakantonal dan penduduk tetap menunjukkan korelasi yang signifikan dengan kepuasan pasien. Implikasi praktis: Berkaitan dengan kepuasan pasien rawat inap, alat perbaikan bagi manajer penyedia adalah sebagai berikut: pertama, penyediaan layanan harus disesuaikan dengan kebutuhan, harapan dan konteks pasien; kedua, gaji karyawan

harus memadai untuk mencegah ketidakpuasan; ketiga, bisnis utama harus diutamakan untuk menghindari pemborosan.

### **KESIMPULAN**

Inti dari pada teori ini adalah tidak ada "satu cara terbaik" atau "paling cocok" untuk dalam manajemen dan juga gaya kepemimpinan. Segala sesuatu berdasarkan situasi yang sedang dihadapi dan pemikiran ini sangatlah cocok pada saat menghadapi suatu krisis seperti sekarang ini.

Selama sepuluh tahun terakhir ini, teori ini masih banyak dipakai dan menjadi semakin sering dipakai terutama dalam menghadapi krisis. Dan teori ini sudah merambat ke berbagai bidang keilmuan untuk memastikan ketidakpastian dari penggunaan berbagai pendekatan teori yang harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

### **BIO DATA PENULIS**



**Dr. Prio Utomo, S.T., MPC**

Dr. Prio menamatkan Pendidikan Fomal Sarjana Teknik Elektro dari Universitas Trisakti di tahun 1998 dan melanjutkan Pendidikan di University of Southern Queensland, Australia, dan mendapatkan gelar Master of Professional Computing di tahun 2003. Pada tahun 2018 mendapatkan gelar Doctor of Doctoral Research in Management - Strategy and Growth (DRM-SG). Selain daripada Pendidikan formal beliau mengikuti beberapa Executive Development Program dari MIT dan Standford University dibidang *Strategic Decision Making and Risk Management, Advanced Project Management dan Digital Transformation*.

Pada saat ini beliau menjabat sebagai Kepala Program Studi Program Magister Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara, dan selama 25 tahun sebelumnya bekerja diberbagai posisi manajemen di beberapa perusahaan Global Fortune 500 seperti Cisco Systems, Hewlett-Packard, Siemens dan Compaq Computer.

**Daftar Pustaka**

Alleyne, P., Armstrong, S., & Chandler, M. (2018). A survey of

capital budgeting practices used by firms in Barbados. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 564–584.

<https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2017-0061>

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

Chandler Jr., A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. In *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press.

Child, J. (1975). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance Part II: Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), 12–27.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-](https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.x)

[6486.1975.tb00884.x](https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.x)

Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In *Organization Design* (6th ed., p. 284). Springer International Publishing.

Donaldson, L. (2013). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications : Lightning Source UK Ltd.

Drazin, R., & de Ven, A. H. Van. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514. <https://doi.org/10.2307/2392695>

Dubin, R. (1970). Theory Building. *Journal of the American Statistical Association*, 65(330), 1003–1004.

Fernández-Robin, C., Celemín-Pedroche, M. S., Santander-Astorga, P., & Alonso-Almeida, M. M. (2019). Green practices in hospitality: A Contingency approach. *Sustainability*

- (Switzerland), 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133737>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Groff, G. K., & Muth, J. F. (1992). *Operations management : analysis for decisions*. U.M.I.
- Hwang, S., & Kim, H. J. (2020). What contingency factors affect the image of Korean politicians? *Korea Observer*, 51(3), 333–363. <https://doi.org/10.29152/KOIKS.2020.51.3.333>
- Imbrogiano, J. P. (2020). Contingency in Business Sustainability Research and in the Sustainability Service Industry: A Problematization and Research Agenda. *Organization and Environment*. <https://doi.org/10.1177/1086026619897532>
- Jurek, A. L., & King, W. R. (2020). Structural Responses to Gendered Social Problems: Police Agency Adaptations to Human Trafficking. *Police Quarterly*, 23(1), 25–54. <https://doi.org/10.1177/1098611119873093>
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188. <http://www.jstor.org/stable/254541>
- Koontz, H. (1980). Theory Management Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175–187.
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*, 2(2), 16. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409038>
- Luthans, Fred., Schonberger, R., & Morey, R. (1976). *Introduction*

- to management : a contingency approach*. McGraw-Hill.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Ballinger Pub. Co.
- Qamar, A., Gardner, E. C., Buckley, T., & Zhao, K. (2019). Home-owned versus foreign-owned firms in the UK automotive industry: Exploring the microfoundations of ambidextrous production and supply chain positioning. *International Business Review*, 30(1), 101657.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101657>
- Sahal, S. K. (1979). Contingency Theories of Leadership: A Study. In *Human Relations* (Vol. 32, Issue 4).  
<https://doi.org/10.1177/001872677903200404>
- Senot, C., Chandrasekaran, A., & Ward, P. T. (2016). Role of Bottom-Up Decision Processes in Improving the Quality of Health Care Delivery: A Contingency Perspective. *Production and Operations Management*, 25(3), 458–476.  
<https://doi.org/10.1111/poms.12404>
- Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (1998). Toward a contingency theory of decision making. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 212–228. <https://doi.org/10.1108/09578239810214687>
- Thompson, P., & McHugh, D. (2009). *Work organisations*. Palgrave Macmillan.
- Tobler, S., & Stummer, H. (2020). Determinants of inpatient satisfaction: evidence from Switzerland. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.  
<https://doi.org/10.1108/IJHCQA-03-2020-0044>
- Turedi, S., & Zhu, H. (2019). How to generate more value from IT:

The interplay of it investment, decision making structure, and senior management involvement in IT governance.

*Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 511–536. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04426>

Vitari, C., & Raguseo, E. (2020). Big data analytics business value and firm performance: linking with environmental context.

*International Journal of Production Research*, 58(18), 5456–5476. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1660822>

Wart, M. Van, & Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>

Wasserman, N. (2008). Revisiting the strategy, structure, and performance paradigm: The case of venture capital.

*Organization Science*, 19(2), 241–259. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0309>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*.

<https://doi.org/10.1177/014920638901500207>



