

CONFIGURATIONAL THEORY

Prof. Rudy C. Tarumingkeng, PhD



CONFIGURATION



INTERDEPENDENCE



OUTCOME



1 Equifinality

— beberapa jalur menuju kinerja tinggi



2 Multifinality

— konfigurasi sama, hasil berbeda



3 Causal complexity

— kombinasi kondisi

ALAT ANALISIS



Typology



Taxonomy



Cluster analysis



fsQCA

KONTEKS MANAJEMEN



Strategi & kinerja



SDM & budaya



Inovasi



Digital & AI



Sustainability



Organisasi publik



IMPLIKASI: tidak ada satu resep universal — bangun konfigurasi yang selaras dengan konteks

Configurational Theory

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudycet.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM – ASMI

[RudyCT Academic Series](#)

Abstrak

Configurational Theory atau teori konfigurasi memandang organisasi, strategi, dan fenomena sosial sebagai keseluruhan pola yang terdiri atas elemen-elemen yang saling bergantung. Keunggulan atau kegagalan tidak terutama ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kesesuaian, konsistensi, dan interaksi antara strategi, struktur, proses, teknologi, sumber daya manusia, budaya, kepemimpinan, dan lingkungan. Artikel ini membahas akar pemikiran konfigurasi dalam teori organisasi, pendekatan gestalt, contingency theory, typology dan taxonomy, konsep fit, coherence, equifinality, multifinality, complexity, dan perubahan konfigurasi. Pembahasan diperluas ke konfigurasi strategi dan kinerja, konfigurasi manajemen SDM, inovasi, corporate governance, digital transformation, artificial intelligence, sustainability, organisasi publik, pendidikan tinggi, rumah sakit, UMKM, dan pembangunan Indonesia. Artikel juga menjelaskan logika set-theoretic, necessary dan sufficient conditions, fsQCA, analisis cluster, typological theorizing, serta cara menghindari kesalahan metodologis. Argumen utama artikel ialah bahwa tidak ada satu resep universal bagi semua organisasi. Beberapa konfigurasi yang berbeda dapat menghasilkan kinerja tinggi apabila elemen-elemennya saling memperkuat dan sesuai konteks. Oleh karena itu, manajer perlu merancang sistem secara holistik, peneliti perlu menganalisis kombinasi kondisi, dan pembuat kebijakan perlu mengakui keragaman jalur menuju hasil yang diharapkan.

Kata Kunci

Configurational Theory; configuration; fit; equifinality; organizational design; strategy; fsQCA; complexity; artificial intelligence.

1. Pendahuluan

Manajemen sering mencari faktor yang paling menentukan kinerja: apakah strategi, kepemimpinan, teknologi, budaya, atau sumber daya manusia? Configurational Theory mengingatkan bahwa pertanyaan tersebut mungkin terlalu sederhana. Dalam organisasi nyata, strategi tidak berjalan tanpa struktur, teknologi tidak bernilai tanpa kompetensi, dan insentif tidak efektif tanpa budaya serta kepemimpinan yang mendukung.

Konfigurasi adalah pola elemen yang tersusun dalam hubungan tertentu. Perubahan satu elemen dapat mengubah makna elemen lain. Struktur desentralisasi, misalnya, memerlukan kompetensi dan sistem informasi yang berbeda dari struktur birokratis.

2. Akar Teoretis

Pemikiran konfigurasi berhubungan dengan pendekatan gestalt, yang menekankan keseluruhan lebih dari jumlah bagian. Dalam teori organisasi, pendekatan ini bertemu contingency theory dan structural contingency, tetapi memiliki perhatian lebih kuat pada pola ideal serta interdependensi banyak elemen.

Mintzberg menggunakan konfigurasi untuk menjelaskan bentuk organisasi seperti entrepreneurial, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized form, dan adhocracy. Miles dan Snow mengembangkan konfigurasi strategi melalui defender, prospector, analyzer, dan reactor.

3. Organisasi sebagai Gestalt

Gestalt organisasi merupakan pola yang relatif koheren antara karakteristik internal. Ia tidak harus sempurna atau abadi, tetapi memiliki logika yang dapat dikenali. Organisasi profesional, misalnya, mengandalkan keahlian, otonomi, dan koordinasi melalui standar profesi; mekanisme tersebut berbeda dari birokrasi mesin yang mengandalkan standardisasi proses.

Pendekatan gestalt membantu manajer melihat ketidaksesuaian. Menuntut inovasi radikal melalui struktur yang menghukum kegagalan adalah konfigurasi yang kontradiktif, bukan sekadar kekurangan motivasi.

4. Fit, Coherence, dan Alignment

Fit berarti kesesuaian antara elemen organisasi atau antara organisasi dan lingkungan. Internal fit terjadi ketika strategi, struktur, proses, dan SDM saling mendukung. External fit terjadi ketika konfigurasi sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Coherence berarti elemen-elemen membentuk logika yang konsisten. Alignment tidak berarti semua elemen sama, melainkan setiap elemen memainkan peran yang saling memperkuat tujuan.

5. Equifinality dan Multifinality

Equifinality berarti beberapa konfigurasi yang berbeda dapat menghasilkan kinerja tinggi. Perusahaan dapat unggul melalui inovasi produk, efisiensi biaya, layanan premium, atau kedekatan pelanggan. Ini menolak gagasan bahwa hanya ada satu best practice.

Multifinality menunjukkan bahwa konfigurasi yang sama dapat menghasilkan hasil berbeda dalam konteks berbeda. Praktik kerja fleksibel dapat meningkatkan produktivitas pada organisasi dengan trust tinggi, tetapi menurunkan koordinasi jika sistem kerja dan kepemimpinan belum siap.

6. Typology dan Taxonomy

Typology dibangun secara teoritis berdasarkan dimensi yang dianggap bermakna; taxonomy biasanya dibangun secara empiris melalui pola data. Typology memberi bahasa konseptual, sedangkan taxonomy menemukan kelompok organisasi yang benar-benar muncul.

Peneliti perlu menjelaskan dimensi, logika pengelompokan, dan batas tipe. Label tipe tidak boleh menjadi hiasan; ia harus menghasilkan prediksi tentang proses, keputusan, dan kinerja.

7. Konfigurasi Strategi

Strategi biaya rendah memerlukan konfigurasi efisiensi proses, standardisasi, kontrol, dan skala. Strategi diferensiasi memerlukan inovasi, kemampuan pelanggan, merek, dan otonomi. Strategi fokus memerlukan pengetahuan mendalam terhadap segmen tertentu.

Konfigurasi yang tidak selaras dapat menghasilkan konflik: perusahaan menginginkan efisiensi maksimum tetapi menuntut personalisasi ekstrem tanpa investasi proses. Manajemen strategis perlu menilai trade-off dan prioritas.

8. Konfigurasi Struktur dan Proses

Struktur fungsional, divisional, matriks, jaringan, dan platform masing-masing memiliki kondisi kecocokan. Struktur matriks dapat menggabungkan keahlian dan orientasi proyek, tetapi meningkatkan kebutuhan koordinasi. Struktur jaringan memperluas fleksibilitas, tetapi menuntut governance kemitraan.

Proses organisasi harus mendukung aliran keputusan, pengetahuan, dan akuntabilitas. Digitalisasi tidak menyelesaikan struktur yang buruk jika data tetap terfragmentasi dan kewenangan tidak jelas.

9. Konfigurasi Manajemen SDM

High-performance work systems memadukan seleksi, pelatihan, partisipasi, evaluasi, kompensasi, dan keamanan kerja. Nilai tidak terletak pada satu praktik, tetapi pada bundel praktik yang saling melengkapi.

Konfigurasi SDM harus sesuai strategi. Organisasi inovatif memerlukan pembelajaran, toleransi eksperimen, dan kolaborasi; organisasi yang menekankan keselamatan memerlukan disiplin prosedur, kompetensi, dan pelaporan.

10. Kepemimpinan dan Budaya

Kepemimpinan transformasional, transaksional, servant, entrepreneurial, dan adaptive dapat sesuai dengan konfigurasi berbeda. Tidak ada gaya yang unggul secara universal tanpa melihat tugas, kematangan, dan lingkungan.

Budaya juga bukan dekorasi. Budaya risk-taking, misalnya, harus dipasangkan dengan governance agar eksperimen tidak menjadi kecerobohan. Budaya integritas perlu diwujudkan melalui sistem penghargaan, teladan, dan mekanisme perlindungan pelapor.

11. Inovasi dan Ambidexterity

Konfigurasi inovasi perlu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Unit eksplorasi membutuhkan otonomi dan toleransi ketidakpastian; unit eksploitasi membutuhkan standardisasi dan efisiensi.

Ambidexterity struktural memisahkan unit, sedangkan ambidexterity kontekstual memberi kemampuan berbeda dalam satu unit. Keduanya membutuhkan integrasi tingkat kepemimpinan.

12. Digital, Data, dan AI

Konfigurasi digital terdiri atas strategi data, arsitektur teknologi, kompetensi, proses, governance, dan pengalaman pengguna. AI hanya menghasilkan nilai jika terhubung dengan keputusan dan pekerjaan nyata.

Konfigurasi AI yang bertanggung jawab mencakup kualitas data, fairness, explainability, cybersecurity, human oversight, audit, dan reskilling. Teknologi canggih dengan governance lemah dapat memperbesar risiko, bukan kinerja.

13. Sustainability dan Organisasi Publik

Sustainability menuntut konfigurasi yang menghubungkan tujuan ekonomi, sosial, dan ekologis. Pengadaan hijau, circular design, energi bersih, indikator dampak, dan keterlibatan pemangku kepentingan harus saling mendukung.

Organisasi publik menghadapi banyak tujuan dan principal. Konfigurasi kebijakan perlu menyelaraskan anggaran, kapasitas birokrasi, data, partisipasi, dan akuntabilitas.

14. Konteks Indonesia

Indonesia memiliki keragaman sektor, daerah, skala usaha, budaya, dan kapasitas. Karena itu, kebijakan satu resep dapat menghasilkan efek berbeda. Konfigurasi UMKM berbasis komunitas berbeda dari konfigurasi korporasi digital atau BUMN.

Hilirisasi, ekonomi digital, pendidikan tinggi, layanan kesehatan, pangan, maritim, dan ekonomi hijau memerlukan kombinasi institusi, teknologi, talenta, pembiayaan, dan infrastruktur. Pendekatan konfigurasi membantu menghindari kebijakan yang hanya meniru model luar.

15. Metodologi: fsQCA dan Set-Theoretic

Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) menganalisis bagaimana kombinasi kondisi terkait dengan outcome. Ia membedakan necessary condition dan sufficient configuration, sehingga cocok untuk pertanyaan equifinality dan causal complexity.

Kalibrasi himpunan harus memiliki dasar substantif. Peneliti perlu menjelaskan anchor, konsistensi, coverage, truth table, logical remainders, dan robustness. fsQCA bukan pengganti teori; ia memerlukan konstruksi konfigurasi yang masuk akal.

16. Metodologi Alternatif

Cluster analysis dapat menemukan kelompok berdasarkan kemiripan empiris; latent class analysis mengidentifikasi kelas tersembunyi; typological analysis menggabungkan teori dan data; studi kasus komparatif menelusuri mekanisme.

Pemilihan metode harus mengikuti pertanyaan. Jika ingin mengetahui efek rata-rata satu variabel, regresi mungkin memadai. Jika ingin memahami jalur kombinasi dan kasus menyimpang, metode konfigurasi lebih sesuai.

17. Kritik dan Batasan

Konfigurasi berisiko menjadi terlalu deskriptif, terlalu banyak tipe, atau sulit direplikasi. Label konfigurasi dapat tampak meyakinkan tetapi tidak menunjukkan mekanisme. Selain itu, fit dapat berubah ketika lingkungan berubah.

Peneliti perlu membedakan konfigurasi ideal dari konfigurasi nyata, menguji stabilitas tipe, dan memperhatikan waktu. Manajer juga harus menghindari menganggap konfigurasi pesaing dapat ditiru tanpa sejarah dan kemampuan yang sama.

18. Kerangka Implementasi

Mulailah dengan tujuan strategis dan tuntutan lingkungan. Petakan elemen penting: strategi, struktur, proses, teknologi, SDM, budaya, kepemimpinan, dan governance. Identifikasi complementarities serta kontradiksi.

Bangun beberapa alternatif konfigurasi, uji melalui pilot, ukur hasil dan efek samping, lalu lakukan penyesuaian. Perubahan konfigurasi memerlukan sequencing karena elemen yang saling bergantung tidak selalu dapat diubah sekaligus.

19. Kesimpulan

Configurational Theory menjelaskan bahwa kinerja dan keberlangsungan organisasi lahir dari pola hubungan antar elemen. Konsep fit, coherence, equifinality, dan causal complexity membantu memahami mengapa praktik yang berhasil di satu organisasi tidak otomatis berhasil di organisasi lain.

Bagi manajemen Indonesia, teori ini mendorong desain yang kontekstual, integratif, dan adaptif. Dalam era AI dan sustainability, organisasi perlu menghubungkan teknologi dengan manusia, proses, etika, dan tujuan publik.

Glossarium

Configuration: pola elemen organisasi yang saling bergantung.

Gestalt: keseluruhan pola yang memiliki makna melebihi penjumlahan bagian.

Fit: kesesuaian antar elemen atau antara organisasi dan lingkungan.

Coherence: konsistensi logika internal suatu konfigurasi.

Equifinality: beberapa konfigurasi dapat menghasilkan outcome yang sama.

Multifinality: konfigurasi yang sama dapat menghasilkan outcome berbeda dalam konteks berbeda.

Typology: klasifikasi berbasis dimensi dan logika teoritis.

Taxonomy: pengelompokan yang terutama dibangun dari pola empiris.

Necessary condition: kondisi yang harus ada agar outcome terjadi.

Sufficient configuration: kombinasi kondisi yang cukup untuk menghasilkan outcome.

fsQCA: metode set-theoretic untuk menganalisis kombinasi kondisi.

Causal complexity: kausalitas yang melibatkan kombinasi, asimetri, dan ketergantungan konteks.

Daftar Pustaka

- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. <https://doi.org/10.2307/256809>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-8)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>