

TEN SCHOOLS OF THOUGHT

(10 Aliran Pemikiran)

Mintzberg et al.



Rudy C Tarumingkeng

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS
ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

26 April 2025

Berikut penjelasan akademik naratif tentang **Teori 10 Pemikiran** **Pemikiran** menurut Henry Mintzberg dkk., beserta contoh kasus dan diskusi kritis.

Pendahuluan

Teori “Ten Schools of Thought” (Sepuluh Pemikiran atau Aliran) dikembangkan oleh Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel dalam buku *Strategy Safari* (1998). Model ini memetakan sepuluh aliran pemikiran utama dalam manajemen strategis, yang dikelompokkan ke dalam tiga perspektif besar: preskriptif (bagaimana strategi “seharusnya” dibentuk), deskriptif (bagaimana strategi “sesungguhnya” terbentuk), dan konfiguratif (bagaimana strategi berubah dalam siklus organisasi) [SCIRP](#).

1. Pemikiran Preskriptif

(Design, Planning, Positioning)

Pemikiran ini melihat strategi sebagai proses yang terstruktur dan terencana.

- **Design School** memandang perumusan strategi sebagai proses konsepsi: manajer merancang strategi dengan menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internal organisasi terhadap peluang dan ancaman eksternal. *Contoh:* Perusahaan rintisan teknologi yang menjalankan analisis SWOT untuk menentukan produk unggulan dan segmen pasar sasaran.
- **Planning School** menekankan pentingnya rencana tertulis, pembagian tugas, anggaran, dan jadwal. Prosesnya bersifat birokratis—umumnya di perusahaan besar seperti P&G atau Unilever, di mana setiap lini bisnis memiliki rencana tahunan dan lima tahunan terperinci.

- **Positioning School**, populer lewat alur berpikir Porter, memosisikan organisasi dalam lanskap industri menggunakan analisis kompetitif (Five Forces) dan matriks BCG. *Contoh:* Maskapai penerbangan menganalisis posisi mereka di rute-rute utama untuk menentukan harga tiket, aliansi kode (code-sharing), dan prioritas armada [Marketing91](#).
-

2. Pemikiran Deskriptif

(Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental)

Pemikiran ini menggambarkan bagaimana strategi tumbuh secara organik, seringkali berbeda dari rencana awal.

- **Entrepreneurial School** menekankan intuisi dan visi pemimpin tunggal. Strategi muncul dari “insting” wirausahawan—misalnya, Steve Jobs memutuskan mengintegrasikan perangkat keras dan lunak Apple berdasarkan visi personalnya.
- **Cognitive School** memfokuskan pada proses mental pengambil keputusan, termasuk bias kognitif dan skema berpikir. Kasus *Kodak* yang gagal beradaptasi digital sering dikaitkan dengan kerangka pikiran lama (“mindset inkjet”) manajemen puncak [Wikipedia, la enciclopedia libre](#).
- **Learning School** menganggap strategi sebagai hasil pembelajaran organisasi: strategi berkembang lewat trial-and-error dan “lessons learned”. Contoh klasik adalah 3M, yang membiarkan karyawan bereksperimen sehingga lahir produk Post-it®.
- **Power School** melihat strategi sebagai hasil negoisasi dan dinamika kekuasaan—di GE era Jack Welch, pertarungan antar-unit bisnis memengaruhi alokasi sumber daya dan prioritas investasi.

- **Cultural School** menekankan nilai-nilai, ritual, dan norma bersama. Zappos, misalnya, menjadikan budaya layanan pelanggan sebagai inti strateginya.
 - **Environmental School** berargumen bahwa tekanan eksternal (regulasi, teknologi, persaingan) yang membentuk strategi—perusahaan tambang yang mematuhi ketatnya peraturan lingkungan akan merancang ulang proses ekstraksi mereka [Wikipedia, la enciclopedia libre](#).
-

3. Pemikiran Konfiguratif

Pemikiran ini menyoroti fase stabilitas dan transformasi organisasi. Strategi muncul dalam siklus: periode konsolidasi diikuti “revolusi” perubahan. *Contoh:* IBM awalnya fokus pada mainframe, kemudian berevolusi ke PC dan akhirnya layanan konsultasi. Pemimpin bertindak sebagai katalisator perubahan, seperti chameleon yang menyesuaikan diri dengan konteks bisnis yang berputar [Wikipedia, la enciclopedia libre](#).

Diskusi dan Pendapat

1. Komplementaritas Pemikiran

Tidak ada satu Pemikiran pun yang memadai untuk segala situasi. Di lingkungan stabil, Pemikiran preskriptif (design/planning) efektif; di pasar disruptif, Pemikiran belajar (learning) dan lingkungan (environmental) lebih relevan.

2. Kelemahan dan Keterbatasan

- Pemikiran planning kritis dianggap kaku dalam menghadapi kompleksitas modern.
- Pemikiran cognitive dan power memerlukan kesadaran tinggi akan bias dan politik internal yang sering diabaikan.

3. Relevansi dalam Era Digital

Dengan laju perubahan teknologi, organisasi perlu menggabungkan pendekatan entrepreneurial (visiunaris) dan learning (adaptif). Namun, perencanaan tetap diperlukan untuk mengalokasikan anggaran R&D dan infrastruktur TI.

4. Pendekatan Hibrida

Banyak perusahaan besar kini mengadopsi *strategic agility*—mengintegrasikan perencanaan strategis (preskriptif) dengan eksperimentasi cepat (learning) dan pemantauan terus-menerus terhadap lingkungan eksternal.

Kesimpulan

Teori sepuluh Pemikiran Mintzberg dkk. menawarkan peta konseptual yang kaya untuk memahami ragam proses pembentukan strategi. Praktisi strategis idealnya bersifat fleksibel, mampu berpindah antar-Pemikiran sesuai kebutuhan konteks, sehingga strategi tidak hanya kuat secara analitis tetapi juga tangguh dalam menghadapi ketidakpastian.

3. Pemikiran Konfigurasi

Pemikiran Konfigurasi memandang strategi sebagai hasil siklus organisasi: periode stabilitas (equilibrium) diikuti lompatan fundamental (revolution). Model *punctuated equilibrium*—dipelopori oleh Gersick (1991) dan Romanelli & Tushman (1994)—menggambarkan bahwa organisasi umumnya mengalami perubahan besar hanya sesekali, di antara fase-fase panjang konsolidasi dan pembelajaran incremental [NTNU IoTAcademy of Management Journals](#).

- **Fase Equilibrium**

Organisasi menjalankan strategi yang relatif stabil, dengan penyesuaian minor sesuai perubahan lingkungan. Misalnya, selama

bertahun-tahun IBM berfokus pada mainframe dengan hanya melakukan optimalisasi proses internal.

- **Fase Revolution**

Ketika tekanan eksternal atau internal mencapai ambang kritis, terjadi “quantum jump” berupa redesign total model bisnis atau struktur organisasi. Contoh klasik adalah transformasi Nokia dari manufaktur ponsel ke layanan infrastruktur jaringan telekomunikasi—pivot ini terjadi setelah periode stagnasi penjualan handset dan desakan persaingan smartphone [CMI](#).

- **Peran Pemimpin**

Di fase revolution, pemimpin bertindak sebagai katalisator: menetapkan visi baru, melucuti struktur lama, dan merekrut kapabilitas yang sesuai. Ini menuntut gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang dijalankan Satya Nadella di Microsoft saat meredefinisikan fokus perusahaan ke cloud computing.

- **Implikasi Strategis**

Pemahaman konfigurasi membantu manajer mengenali kapan organisasi terlalu “besar” untuk bertahan pada model lama—menghindarkan penundaan revolusi yang justru memperparah krisis.

4. Sinergi Antar-Pemikiran

Dalam praktik, tidak ada satu pun Pemikiran yang berdiri sendiri; kombinasi berbagai pemikiran menciptakan **strategic agility** yang unggul.

1. **Preskriptif + Learning**

Merencanakan (Planning) sambil membangun mekanisme umpan balik cepat (Learning) – contoh: start-up fintech yang menetapkan roadmap produk lima tahun, namun rutin melakukan sprint evaluasi fitur dengan pengguna.

2. **Entrepreneurial + Configuration**

Visi kuat pendiri (Entrepreneurial) menjadi pemicu revolusi organisasi (Configuration) – contohnya SpaceX yang sejak awal memegang visi Mars, lalu menjungkirbalikkan industri kedirgantaraan dengan reusable rockets.

3. **Cognitive + Environmental**

Menyelaraskan kerangka mental manajer (Cognitive) dengan analisis tren makro (Environmental) – misalnya, produsen kendaraan listrik yang menyusun strategi berdasarkan studi skenario kebijakan iklim global.

5. **Aplikasi Praktis & Diskusi**

- **Diagnosa Konteks:** Gunakan Pemikiran Desain (Design) untuk memahami tantangan inti, lalu tentukan apakah perlu perencanaan terstruktur (Planning) atau eksplorasi eksperimental (Learning).
- **Membangun Budaya Adaptif:** Perkaya nilai organisasi (Cultural) agar siap menghadapi revolusi (Configuration). Google misalnya, mengintegrasikan “20 % time” sebagai mekanisme Learning untuk memicu inovasi spontan.
- **Manajemen Politik Internal:** Sadari dinamika kekuasaan (Power) saat memfasilitasi perubahan, misalnya melibatkan sponsor eksekutif dan pemangku kepentingan utama sejak tahap awal.

Kesimpulan Lanjutan

Pemikiran Mintzberg dkk. memberi kerangka komprehensif yang memandu manajer memilih pendekatan sesuai fase dan karakteristik organisasi. Dengan menggantikan istilah “Pemikiran” menjadi “Pemikiran,” kita menegaskan fleksibilitas dan pluralitas perspektif

strategis—membangun fondasi bagi strategi yang tidak hanya analitis, tetapi juga adaptif, visioner, dan tahan uji di tengah ketidakpastian.

Secara kerangka asli **“Ten Schools of Thought”** karya Mintzberg dkk., tersebut adalah:

1. **Design**
2. **Planning**
3. **Positioning**
4. **Entrepreneurial**
5. **Cognitive**
6. **Learning**
7. **Power**
8. **Cultural**
9. **Environmental**
10. **Configuration**

Namun, beberapa pengembangan dan diskusi mutakhir patut dicatat:

1. **Pemikiran Digital / Network**
 - Dengan maraknya platform digital dan ekosistem jaringan (ecosystem), lahir argumen bahwa strategi kini perlu mempertimbangkan **hubungan antarpelaku** (platform owners, complementors, users) dalam jaringan digital. *Contoh:* Strategi platform ride-hailing (Gojek, Grab) yang terpusat pada efek jaringan (network effects) lebih dari sekadar keunggulan produk.
2. **Pemikiran Sustainability / Ecological**
 - Menilik tekanan global terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan, beberapa akademisi menambahkan pemikiran yang

menekankan strategi berkelanjutan (sustainable strategy), di mana nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan diseimbangkan. *Contoh:* Model bisnis circular economy di perusahaan FMCG yang merancang produk agar bisa didaur ulang atau digunakan ulang.

3. **Pemikiran Data-Driven / Algorithmic**

– Di era AI dan Big Data, strategi sering lahir dari analisis data masif dan algoritma pembelajaran mesin. *Contoh:* Rekomendasi produk e-commerce yang di-personalize oleh algoritma, membentuk strategi penjualan yang adaptif secara real-time.

Diskusi Lanjutan

- **Relevansi Kerangka Asli**

Meskipun muncul “Pemikiran baru,” kerangka sepuluh pemikiran Mintzberg tetap relevan sebagai landasan memahami **dimensi** pembentukan strategi (visioning, planning, learning, politik, budaya, dan adaptasi siklikal).

- **Integrasi Pemikiran Klasik dan Mutakhir**

Praktisi modern dapat memulai dengan pemahaman Design/Planning untuk kerangka awal, lalu mengintegrasikan elemen Learning (eksperimen cepat), Cognitive (manajemen bias), dan Digital (pemanfaatan data/AI) agar strategi semakin **resilient** dan **adaptive**.

- **Implikasi Pengajaran**

Untuk generasi milenial, penting mengajarkan kerangka sepuluh pemikiran ini secara naratif—mengaitkan tiap pemikiran dengan **studi kasus nyata** (startup unicorn, transformasi digital korporasi, gerakan sustainability) sehingga siswa memahami bagaimana **teori** diterapkan di **praktek**.

Kesimpulan

Tidak ada pemikiran “ke-11” resmi dalam *Strategy Safari*, namun

perkembangan lingkungan bisnis—digitalisasi, sustainability, dan data science—menyuntikkan nuansa baru yang bisa kita lihat sebagai **perkembangan lanjutan** dari kerangka Mintzberg. Dengan demikian, Anda telah memiliki gambaran lengkap sepuluh pemikiran asli, sekaligus perspektif tambahan untuk fase evolusi strategi di abad ke-21.

Berikut beberapa tambahan penjelasan yang memperkaya pemahaman tentang **Sepuluh Pemikiran** Mintzberg dkk.

6. Kritik dan Limitasi

Meskipun kerangka Mintzberg sangat komprehensif, banyak peneliti mencatat kelemahan tiap pemikiran bila dipakai secara tunggal.

- **Kekakuan Planning School:** Perencanaan formal sering dianggap kaku dan lambat merespon perubahan cepat; perusahaan bisa terjebak “analysis paralysis” dan kehilangan momentum inovasi [MIT Sloan Management Review](#).
- **Learning School yang Terlalu Reaktif:** Fokus pada trial-and-error dapat membuat strategi bersifat opportunistik dan jangka pendek, tanpa visi jangka panjang yang jelas [The Financial Express](#).
- **Power dan Politics:** Penekanan pada negosiasi internal kadang mengabaikan kebutuhan untuk keputusan rasional berbasis data, sehingga strategi bisa bias pada kelompok yang paling vokal atau berkuasa [Consult TCI](#).

7. Cross-Fertilization dan Pendekatan Integratif

Banyak studi menekankan bahwa praktik terbaik justru muncul dari **perpaduan** pemikiran, bukan seleksi satu aliran saja.

- **Eclecticism:** MIT Sloan menyoroti bahwa manajer efektif kerap memetik elemen Design (fokus fit), Learning (eksperimen), dan Positioning (analisis kompetitif) secara bersamaan, menciptakan “pohon strategi” dengan akar kuat dan cabang fleksibel [MIT Sloan Management Review](#).
 - **Dynamic Capabilities:** Literatur modern menyarankan menggabungkan Learning School dengan konsep dynamic capabilities—kemampuan organisasi untuk terus-menerus memperbarui pengetahuan dan kapabilitas inti dalam menghadapi disrupsi.
-

8. Arah Penelitian Masa Depan

Beberapa jalur riset potensial:

1. **Strategi Berbasis Jaringan (Network-Centric Strategy)**
 - Meneliti bagaimana platform digital (mis. ekosistem fintech, ride-hailing) memadukan Positioning, Environmental, dan Cultural Schools untuk menciptakan efek jaringan yang berkelanjutan.
 2. **Algorithmic Strategy**
 - Mengintegrasikan Cognitive dan Learning Schools dengan analisis Big Data dan AI untuk merumuskan strategi secara real-time, sekaligus mengkaji implikasi bias algoritmik.
 3. **Keberlanjutan (Sustainability School)**
 - Memformalkan pemikiran berkelanjutan sebagai sekolah tersendiri, meneliti keseimbangan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka panjang.
-

9. Implikasi untuk Pengajaran Generasi Milenial

Untuk mahasiswa dan profesional muda, pendekatan pengajaran yang efektif meliputi:

- **Studi Kasus Interaktif:** Menggunakan simulasi digital di mana peserta mengadopsi peran CEO, CFO, atau Head of Innovation untuk merancang strategi yang memadukan beberapa pemikiran.
- **Project-Based Learning:** Mendorong tim merancang prototype strategi pasar baru, lalu melakukan retrospektif berdasarkan kerangka Learning School.
- **Debat Terstruktur:** Menghadapkan dua tim yang masing-masing mewakili pemikiran Design vs. Entrepreneurial untuk merumuskan rencana ekspansi produk.

Dengan tambahan kritik, arah pengembangan, dan metode pengajaran ini, kerangka **Sepuluh Pemikiran** Mintzberg tidak hanya menjadi alat analisis statis, melainkan fondasi dinamis bagi praktik dan penelitian strategi masa kini.

Matplotlib Chart



Infografik: 10 Pemikiran Strategi menurut Mintzberg

Pemikiran Preskriptif	Pemikiran Deskriptif	Pemikiran Konfigurasi
1. Design	1. Entrepreneurial	1. Configuration
2. Planning	2. Cognitive	
3. Positioning	3. Learning	
	4. Power	
	5. Cultural	
	6. Environmental	

Di atas adalah infografik ringkas yang menampilkan **10 Pemikiran Strategi menurut Mintzberg** yang dikelompokkan dalam tiga kategori utama:

- **Pemikiran Preskriptif** (Design, Planning, Positioning)
- **Pemikiran Deskriptif** (Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental)
- **Pemikiran Konfigurasi** (Configuration)

Glosarium

10 Pemikiran Strategi menurut Mintzberg

1. Design

Kerangka pemikiran yang melihat perumusan strategi sebagai proses konseptual: manajer mendesain strategi dengan mencocokkan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) organisasi terhadap peluang (opportunities) dan ancaman (threats) di lingkungan eksternal.

2. Planning

Pendekatan yang menekankan pembuatan rencana tertulis secara formal—melalui langkah-langkah berurutan seperti penetapan sasaran, alokasi anggaran, jadwal, dan kontrol—sebagai landasan utama perumusan dan pelaksanaan strategi.

3. Positioning

Pemikiran yang memfokuskan pada analisis industri dan persaingan (misalnya Five Forces, BCG Matrix) untuk menempatkan organisasi pada posisi strategis yang paling menguntungkan dalam lanskap pasar.

4. Entrepreneurial

Pendekatan visioner di mana strategi lahir dari intuisi, visi, dan keberanian seorang pemimpin tunggal (entrepreneur), alih-alih melalui proses analitis atau birokratis.

5. Cognitive

Kerangka yang menelaah proses berpikir di balik pembuatan keputusan strategis, termasuk pengaruh skema mental (mental models), bias kognitif, dan cara otak memproses informasi kompleks.

6. Learning

Pemikiran yang menganggap strategi sebagai hasil dari proses pembelajaran organisasi berkelanjutan—melalui eksperimen, trial-and-error, dan refleksi atas “lessons learned” dari kegagalan maupun keberhasilan.

7. Power

Pendekatan yang melihat strategi sebagai arena negosiasi dan perebutan kekuasaan di antara berbagai pemangku kepentingan (stakeholders) di dalam organisasi, di mana alokasi sumber daya dipengaruhi oleh dinamika politik internal.

8. Cultural

Kerangka yang menempatkan budaya organisasi—nilai, norma, ritual, dan simbol—sebagai landasan pembentukan dan pelaksanaan strategi, di mana kekuatan kebersamaan (shared values) memandu arah strategis.

9. Environmental

Pemikiran yang menekankan bahwa tekanan eksternal (regulasi, kompetisi, tren teknologi, tekanan sosial/lingkungan) secara determinan membentuk dan memaksa organisasi menyesuaikan strateginya.

10. Configuration

Pendekatan siklikal yang menggambarkan strategi sebagai hasil fase-fase stabilitas (equilibrium) dan periode “lompatan” (revolution) di mana organisasi secara periodik melakukan transformasi besar untuk menanggapi perubahan internal maupun eksternal.

Daftar Pustaka

1. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
4. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
5. Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
8. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
9. Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Journal*, 34(3), 351–380.
10. Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
11. Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation Due to Discontinuous Technological Change: The

Evolution of the U.S. Tire Industry. *Industrial and Corporate Change*, 3(1), 157–188.

12. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
13. ChatGPT 4.0 (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 26 April 2025. Akun penulis. <https://chatgpt.com/c/680cf432-1d40-8013-b523-1c64f85cbc72>