

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Berikut ini disajikan beberapa tinjauan kepustakaan yang mempunyai kaitan dengan variabel penelitian, yaitu lingkungan bisnis eksternal, perencanaan strategik dan kinerja perusahaan.

2.1. Lingkungan Bisnis Eksternal

Sebelum membahas lebih lanjut lingkungan bisnis eksternal terlebih dahulu akan dijelaskan definisi lingkungan bisnis, jenis/ macam lingkungan yang dihadapi organisasi, teori-teori tentang lingkungan bisnis eksternal, pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, dan analisis lingkungan bisnis eksternal

2.1.1. Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins 1994:226). Selanjutnya Miles (1980:195) menyatakan bahwa untuk memastikan lingkungan organisasi cukup mudah, “ambil saja alam semesta, kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan”. Namun lingkungan tidaklah sederhana itu definisinya. Menurut Smircich and Stubbart, (1985); Mansfield, (1990) dalam Brooks and Weatherston (1997:4), definisi lingkungan memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikannya dengan pendekatan yang berbeda. Dalam konteks manajemen strategi

lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment, industry environment* (Hitt *et al.*, 2001:22; Pearce & Robinson, 2000:71), *specific environment* (Robbins, 1994:231) yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Hitt *et al.*, 1995; Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce and Robinson, 2000). Lebih lanjut Robbins (1994, :226-228) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burns and Stalkers, (1961) dalam Robbins (1994: 231) membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery and Trist (1965) dalam Robbins (1994:232) mengidentifikasi 4 macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu *placid-randomized, placid-clustered, disturbed-reactive* dan *turbulent field*. Pearce and Robinson (2000:71) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen and Hunger (2000:9) membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill, 1958 dalam Brooks 1997: 5). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

2.1.2. Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal

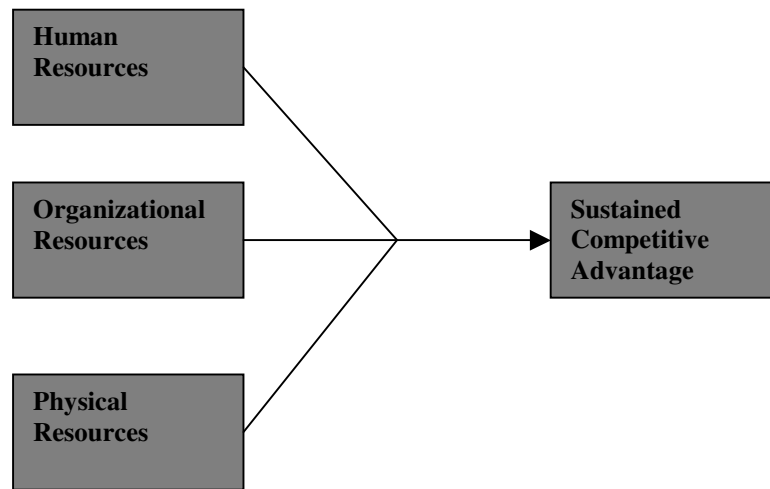
Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996: 4; Wheleen and Hunger, 2000:8 ; Hitt, 1995: 6). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan di organisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumberdaya adalah aset yang

merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter *et al.*, (1996:52) menjelaskan bahwa:

“A firm’s resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills, and judgment of all the firm’s employees) organizational resources (the firm’s systems and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/ operations, financial base, research and development, marketing, information system, and control systems), and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network, and technology).”

Menurut Peter *et al.*, lingkungan internal perusahaan merupakan sumberdaya perusahaan (*the firm’s resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumberdaya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka, ketiga sumber daya

diatas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. Gambar 2.1 berikut memperlihatkan rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*)



Gambar 2.1: Route to Sustained Competitive Advantage

Sumber: Peter Wright et., al. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 1996, p.52.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal.

Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994: Tan & Litschert, 1994). Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang

kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark *et al.*, 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark *et al.*, 1994).

2.1.3. Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontinjensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumberdaya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999)

Teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996). Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997). Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

2.1.4. Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran obyektif (*obyectif environmental measures*) dan ukuran subyektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Boyd *et al.*, 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan obyektif dilakukan dengan menggunakan data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan

rasio konsentrasi industri Boyd *et al.*, 1993). Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subyektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993).

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Boyd & Fulk, 1996). Hal yang utama adalah bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subyektif lebih relevan digunakan (Boyd & Fulk, 1996). Sementara ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993). Oleh karena itu ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumberdaya dan model pendekatan ekologi populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam penetapan strategi perusahaan lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan

persepsi (Boyd *et al.*, 1993). Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku managerial (*managerial behavior*) yang pada gilirannya, akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Elenkov (1997) menjelaskan bahwa persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan strategik (*strategic action*). Argumen di atas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subyective measure*), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif.

Berdasarkan alasan yang telah dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini variabel lingkungan bisnis eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer, artinya penelitian menggunakan ukuran subyektif. Dalam hal ini manajer mengukur lingkungan bisnis eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya.

2.1.5. Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali

perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Saat ini pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2001;63):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (*macro environment*) dan lingkungan industri (*competitive environment*). Lingkungan makro terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan politik dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial dan budaya (Wheelen et.al., 2000:13). Keseluruh kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung

melalui lingkungan industri (Suwarsono, 2000;23). Pengaruh tidak langsung ini dapat ter-jadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan. Jadi disini lingkungan makro sebagai variabel bebas (*independent variabel*), prospek perusahaan sebagai variabel tidak bebas (*dependent variabel*), sementara lingkungan industri sebagai *intervening variabel*. Namun dalam penelitian ini tidak diuji pengaruh masing-masing kekuatan tersebut mengingat keterbatasan dalam hal waktu, dana dan referensi.

2.1.5.1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro disebut juga lingkungan sosial (Wheelen,2000:13), lingkungan jauh (Pearce, 2000; 71), lingkungan makro (Hill, 1998;84). Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu (Wheelen,2000:13):

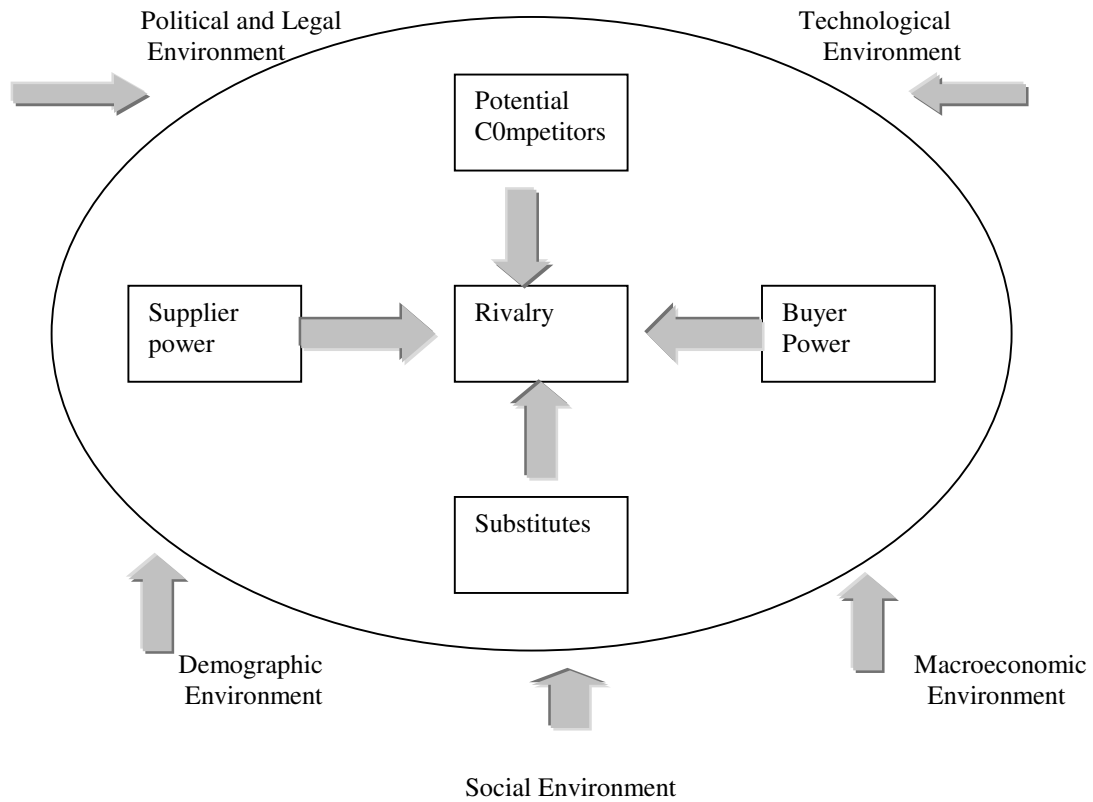
1. Kekuatan Ekonomi
2. Kekuatan Teknologi
3. Kekuatan hukum-politik
4. Kekuatan Sosial Budaya

Penulis lain seperti Pearce membagi lingkungan sosial (jauh) atas 5 yaitu; (1) ekonomi, (2) sosial , (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor ekologi. Istilah

ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen, (2003; 8) memasukan faktor ekologi dari Pearce sebagai bagian dari kekuatan sosial dan budaya. Menurutnya faktor ekologi yang merupakan bagian dari kekuatan sosial budaya karena dalam kekuatan sosial budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Hill (1998; 84) membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum (*political and legal environment*), (2) lingkungan ekonomi makro (*macroeconomic*), (3) lingkungan teknologi (*technological environment*), (4) lingkungan kependudukan (*demographic environment*), (5) lingkungan sosial (*social environment*). Gambar 2.2 memperlihatkan peranan lingkungan makro.

Ada enam kecendrungan sosial budaya yang dapat membantu menentukan masa yang akan datang. (1)Kepedulian terhadap lingkungan yang semakin meningkat, (2)Pertumbuhan pasar senior, (3)Ledakan kecil bayi baru, (4)Penurunan pasar masal, (5)Jarak dan lokasi tempat hidup, (6)Perubahan pada rumah tangga.

Hitt and Ireland (1997:40) membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik/ hukum dan demografis. Gambar 2.3 menguraikan unsur-unsur lingkungan bisnis eksternal dari Hitt and Ireland:

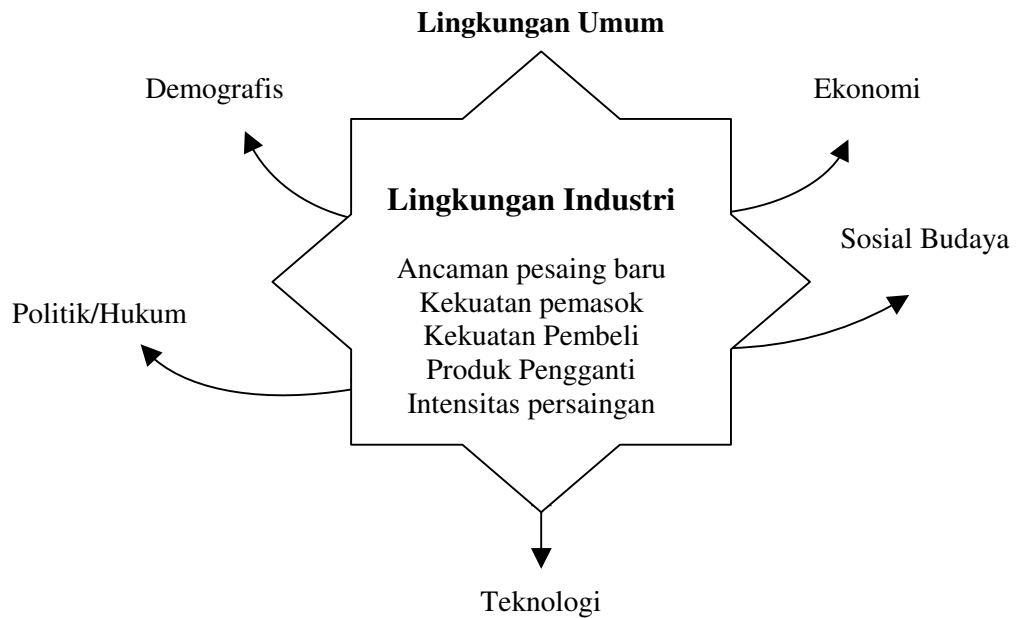


Gambar 2. 2: The Role of the Macroenvironment
 Sumber: Hill and Jones (1998; 84), Strategic Management

Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di negara sedang berkembang kekuatan politik dan hukum memiliki pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik,

hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik diatas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di negara tersebut.



Gambar 2.3 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal

Sumber: Hitt dan Ireland (1997:40); Strategic Management

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan seringnya intervensi eksekutif pemerintah. Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan

keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

Kekuatan Ekonomi

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, devaluasi/ revaluasi, jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) (Wheelen et. Al., 2003; Pearce, and Robinson, 2001:73). Siagian (2001:65) menambahkan segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. perkembangan global di bidang ekonomi
- b. pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- c. kehadiran korporasi multinasional,
- d. kejutan dibidang energi, dan
- e. pendanaan

Kekuatan Teknologi

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Karhi et. al., 1997:168). Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan dibidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri *semiconductor*, yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

Kekuatan Sosial Budaya.

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. *Trend* sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk.

Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ketiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah, yang merupakan juga keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

2.1.5.2. Lingkungan Industri

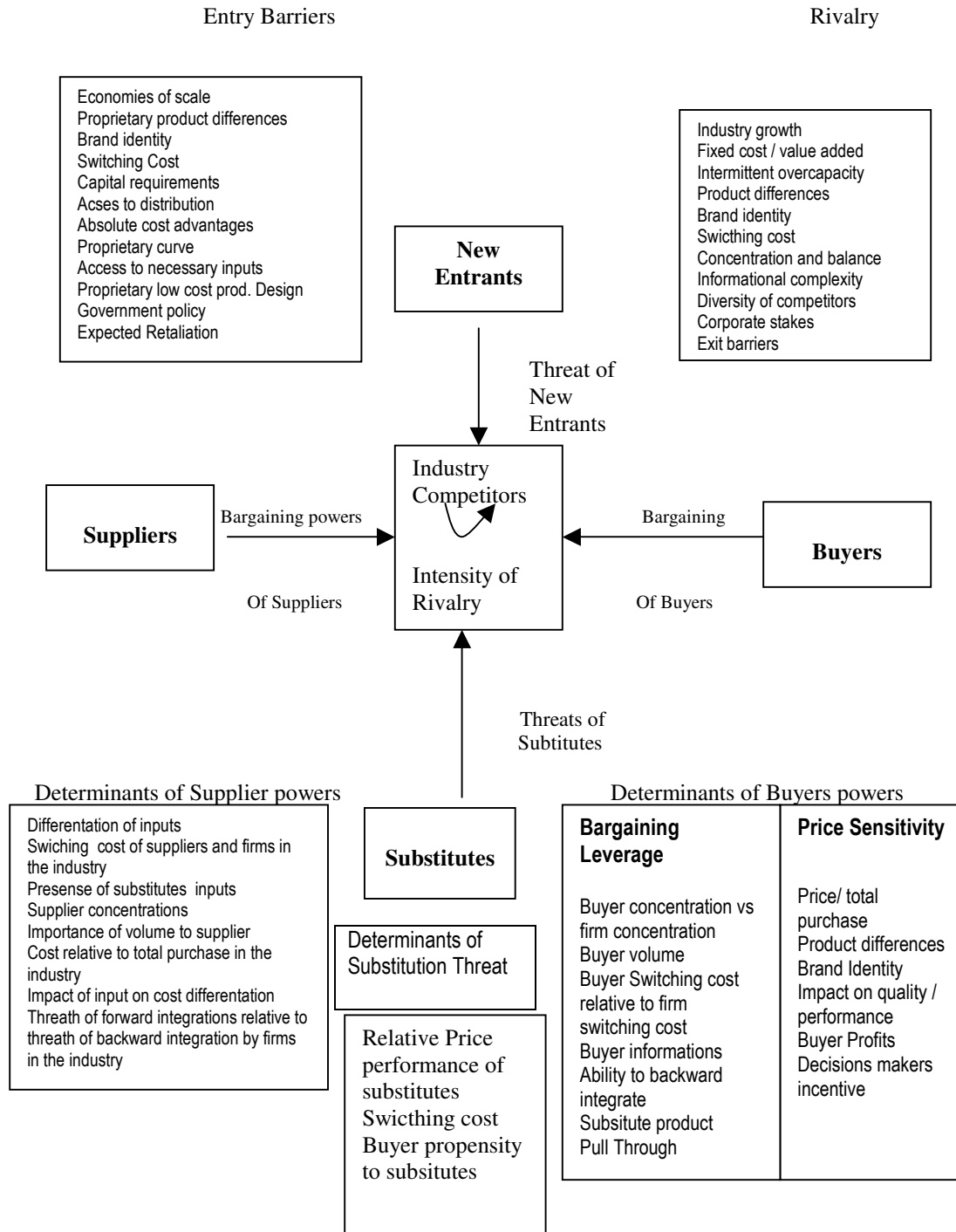
Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar

pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut. Gambar 2.4 berikut memperlihatkan situasi persaingan dalam suatu industri (Pearce & Robinson, 2000;86).

Situasi persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan persaingan seperti yang terlihat dalam gambar 2.4. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusun strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan diatas.

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Adanya Pendetang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumberdaya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampulabaan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.



Gambar 2.4.Elements of Industry Structure

Sumber: Competitive Advantage, *Creating and Sustaining Superior Performance*, (Michael E. Porter, 1985: 6)

Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru diperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk (Porter, 1980:7-13):

- Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).
- Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).
- Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*).
- Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (*Cost Disadvantages Independent of Size*).
- Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*).
- Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*).

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*).
- Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri

- Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
- Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika:

- Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar.
- Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
- Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
- Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
- Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

4. Ancaman Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Sebagai contoh

komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagi gula, telah merepotkan para produsen gula saat ini.

Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal, melainkan juga mengurangi “tambang emas” yang dapat diraih industri dalam masa keemasan. Produk pengganti yang secara strategik layak menjadi pusat perhatian adalah, (1) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

5. Intensitas Persaingan

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

- Jumlah peserta persaingan banyak dan seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan.
- Pertumbuhan industri yang lamban.
- Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan..
- Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- Hambatan keluar yang tinggi.
- Taruhan strategis yang besar.

2.2. Pengertian Strategi

Dalam menjelaskan variabel perencanaan strategik terlebih dahulu akan disajikan hal-hal yang berhubungan dengan strategi. Untuk mencapai tujuan orga-

nisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Apakah strategi itu? Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratagos* atau *strategis* yang berarti jenderal. Maksudnya disini adalah strategi berarti seni para jenderal. Maka dari sudut pandang militer strategi adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan (Hill, 1998;4).

Dewasa ini istilah strategi sudah dapat digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk “perperangan” tertentu (Siagian, 2001;16).

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengarahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif keperwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumberdaya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Dalam Webster's New World Dictionary (1992:1165) strategi didefinisikan sebagai "*the science of planning and directing military operation*". Menurut Pearce and Robinson (2000: 4) strategi merupakan rencana main suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

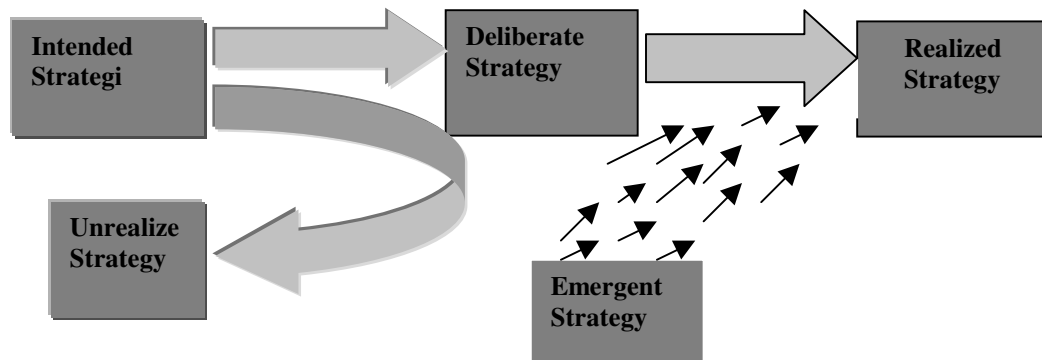
Jauch & Glueck (1997:12) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan

pelaksanaan strategi yang baik pula (Glueck & Jauch, 1997:12-13). Hill & Jones (1998:3-4) meninjau strategi dari dua sisi yaitu:

1. Sisi yang pertama “*A strategy is a specific pattern of decisions and action that’s managers take to achieve an organization’s goals*”. Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Sisi kedua yang juga dikemukakan oleh Mintzberg (1985) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Lebih jauh Mintzberg menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan sepe-rangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi. Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena adakalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi. Pada saat ini juga dapat dideteksi strategi yang mungkin muncul (*emergent strategy*). Strategi ini tidak harus dijalankan namun jika mungkin dan cocok maka akan dijalankan atau diimplementasikan. Gambar

2.5 berikut memperlihatkan proses keluar masuk strategi-strategi yang akan diimplementasikan dalam perusahaan.



Gambar 2.5. Forms of Strategy

Sumber: Mintzberg , The Rise and Fall of Strategic Planning (1994:24)

Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi (Mulyadi 2001:72). Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai:

- (1) Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya
- (2) Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
- (3) Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Porter (1985:2-3) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997:95). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

2.2.1. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan langkah penerjemahan strategi kedalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Perencanaan strategik terdiri dari kata perencanaan dan strategik. Dalam memasuki lingkungan bisnis

yang semakin kompetitif tipe perencanaan yang digunakan oleh perusahaanpun mengalami perubahan.

2.2.1.1 Perkembangan Tipe Perencanaan Perusahaan

Ada empat tipe perencanaan yang digunakan perusahaan sampai saat ini yaitu: (1) Anggaran tahunan, (2) Perencanaan berbasis prakiraan, (3) Perencanaan berorientasi keluar, (4) Manajemen strategik

ad 1. Anggaran Tahunan

Pada mulanya banyak perusahaan yang hanya mengandalkan perencanaan masa depannya pada anggaran tahunan dengan jangka waktu setahun. Karena pendeknya jangka waktu yang dipakai untuk membuat rencana, sasaran-sasaran yang dipilih dalam perencanaan biasanya berupa sasaran yang diperkirakan dapat diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Akibatnya langkah-langkah yang ditempuh dalam tipe perencanaan inipun hanya berupa langkah-langkah kecil. Disamping itu, dalam tipe perencanaan ini, perusahaan membuat rencana berdasarkan analisis intern terhadap fungsi yang ada dalam perusahaan. Kekuatan dan kelemahan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dipakai sebagai titik tolak dalam merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Dalam hal ini tidak ada kegiatan untuk memantau perubahan lingkungan yang terjadi selama tahun anggaran, sehingga revisi anggaran hampir tidak pernah dilakukan, meskipun perubahan pada lingkungan bisnis kemungkinan memerlukan perubahan terhadap rencana yang dicantumkan dalam anggaran.

ad 2. **Perencanaan Berbasis Prakiraan**

Dalam perencanaan berbasis prakiraan, perusahaan membuat perencanaan masa depan berdasarkan hasil prakiraan masa lalu perusahaan. Prakiraan masa depan perusahaan ini biasanya dibuat berdasarkan pola perubahan yang terjadi di masa lalu, kemudian pola perubahan tersebut digunakan untuk memproyeksikan kondisi yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Jika proyeksi pola perubahan di masa lalu sama dengan kondisi yang terjadi dimasa depan, perencanaan ini memberikan peta yang baik untuk menuju masa depan.

Disini manajer mulai menjangkau ke masa depan melampaui periode satu tahun. Namun masih juga menggunakan analisis intern perusahaan untuk diproyeksikan beberapa tahun kedepan melalui prakiraan. Tipe perencanaan ini belum mengamati kekuatan pesaing dan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.

ad 3. **Perencanaan Berorientasi Keluar**

Disini manajer mulai mengalihkan orientasi ke lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan beberapa tahun ke depan. Manajer mulai menganalisis situasi lingkungan bisnis dan persaingan sebagaimana yang diperkirakan tersebut. Jangka waktunya mencakup beberapa tahun dan mulai mempertimbangkan berbagai alternatif untuk menghadapi masa depan. Karena jangka waktunya panjang cukup memberikan kesempatan untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai alternatif tersebut.

ad 4. **Manajemen Strategik**

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan, namun lebih dari itu. Manajemen strategik merupakan suatu tipe perencanaan yang dapat merespon lingkungan bisnis yang demikian. Jangka waktu yang dicakup dalam perencanaan tipe ini cukup panjang agar dapat mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan. Kehadiran manajemen strategik dalam khasanah ilmu manajemen merupakan isu penting yang berorientasi pada kepentingan jangka panjang dengan memperhatikan berbagai unsur yang dimiliki oleh organisasi.

Berikut pengertian manajemen strategik yang dikemukakan oleh berbagai penulis, antara lain: David (1999:5) memberikan pengertian manajemen strategik sebagai *“the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*. Pengertian diatas menjelaskan juga bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga yaitu, tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Menurut Pearce and Robinson (2000: 3) *“Strategic management is define as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementaion of plans designed to achieve a company’s objectives”*.

Lebih jauh, ada berbagai definisi tentang manajemen strategik, yang pada hakekatnya mengandung 2 (dua) hal penting, yakni:

- (1) Bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/kontrol terhadap strategi.
- (2) Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

Merujuk pada beberapa pendapat mengenai proses manajemen strategik, maka proses manajemen strategik merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategik dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut (Wahyudi, 1995:19):.

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif

4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategik semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, sehingga keberhasilan manajemen strategik ditentukan oleh para manajer atau pimpinannya. Dengan demikian manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. *Pertama*, terdapat adanya analisis strategik di mana penyusunan strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. *Ketiga*, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Mengacu pada berbagai kajian tentang manajemen strategik di atas, maka salah satu fokus manajemen strategik adalah pada lingkungan eksternal dan pada

operasi-operasi masa mendatang. Manajemen strategik mendeterminasi arah jangka panjang organisasi yang bersangkutan dan ia menghubungkan sumber-sumber daya organisasi yang ada dengan peluang-peluang pada lingkungan yang lebih besar.

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha atau perusahaan yang melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan (*environment*) yang saling berpengaruh. Suatu perusahaan akan selalu berada ditengah lingkungan yang terdiri dari pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, pegawai atau karyawan, dan industri sejenis yang merupakan pesaing. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling berpengaruh dan mempengaruhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis.

2.2.1.2. Sasaran Strategik

Pada dasarnya sasaran strategik ini berupa pernyataan kualitatif yang akan melukiskan kondisi yang akan diwujudkan dimasa depan dan dapat merupakan penjabaran tujuan organisasi. Dalam menentukan sasaran strategik, tim perumus

harus mempertimbangkan sasaran yang diperkirakan yang memerlukan langkah-langkah besar dalam beberapa tahun kedepan untuk mewujudkannya. Dalam perencanaan strategik, sasaran strategik ini mulai ditentukan ukuran pencapaiannya sehingga lebih kongkrit bila dibandingkan dengan pernyataan tentang tujuan (*goal*) organisasi. Disamping itu, dalam sasaran strategik ini perlu ditentukan target untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran tersebut. Target ini ibarat tonggak (*milestone*) yang menjadi pertanda keberhasilan yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategik.

Untuk mewujudkan sasaran strategik juga diperlukan inisiatif strategik. Dalam memilih inisiatif strategik, tim perumus harus memilih langkah besar (*big step*) yang memerlukan beberapa program dan beberapa tahun kedepan untuk menjabarkannya. *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang memungkinkan penyusunan rencana strategik yang komprehensif, koheren, teukur dan seimbang.

Langkah-langkah penerjemahan strategi dilaksanakan sebagai berikut (Mulyadi, 2001;124):

1. Pertimbangkan dan pilih sasaran strategik dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah ditetapkan.
2. Bangun kekoherenan sasaran strategik
3. Bangun keseimbangan sasaran strategik.

1) Pertimbangkan dan pilih sasaran strategik yang komprehensif.

Misalnya suatu perusahaan layanan kesehatan masih berada dalam tahap usia pertumbuhan (*growth stage*). Berdasarkan hasil analisis lingkungan makro

dan lingkungan industri serta hasil analisis SWOT, dirumuskan misi, visi dan tujuan perusahaan sebagai berikut :

Misi organisasi

Menyediakan jasa layanan kesehatan berkualitas melalui kapabilitas dan komitmen sumber daya manusia.

Visi organisasi

Menjadi institusi layanan kesehatan pilihan di Indonesia melalui keunggulan dalam teknologi, manajemen , dan sumber daya manusia.

Tujuan (goal) organisasi:

Jasa unggul
Teknologi unggul
Sumber daya manusia profesional dan berkomitmen
Pertumbuhan *financial return*

Berdasarkan hasil *trendwatching* dan *envisioning*, serta berlandaskan atas analisis peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan, strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi adalah *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*. Strategi ini dipilih sesuai dengan misi organisasi misalnya: “... *Menyediakan jasa dan produk yang berkualitas melalui kapabilitas dan komitmen sumber daya manusia,*” agar dimasa depan perusahaan mampu mewujudkan visi organisasi : “*Menjadi intitusi yang menghasilkan jasa dan poduk yang berkualitas di Indonesia melalui keunggulan dalam teknologi, manajemen, dan sumber daya manusia.*”

2). Bangun Kekoherenan Sasaran Strategik.

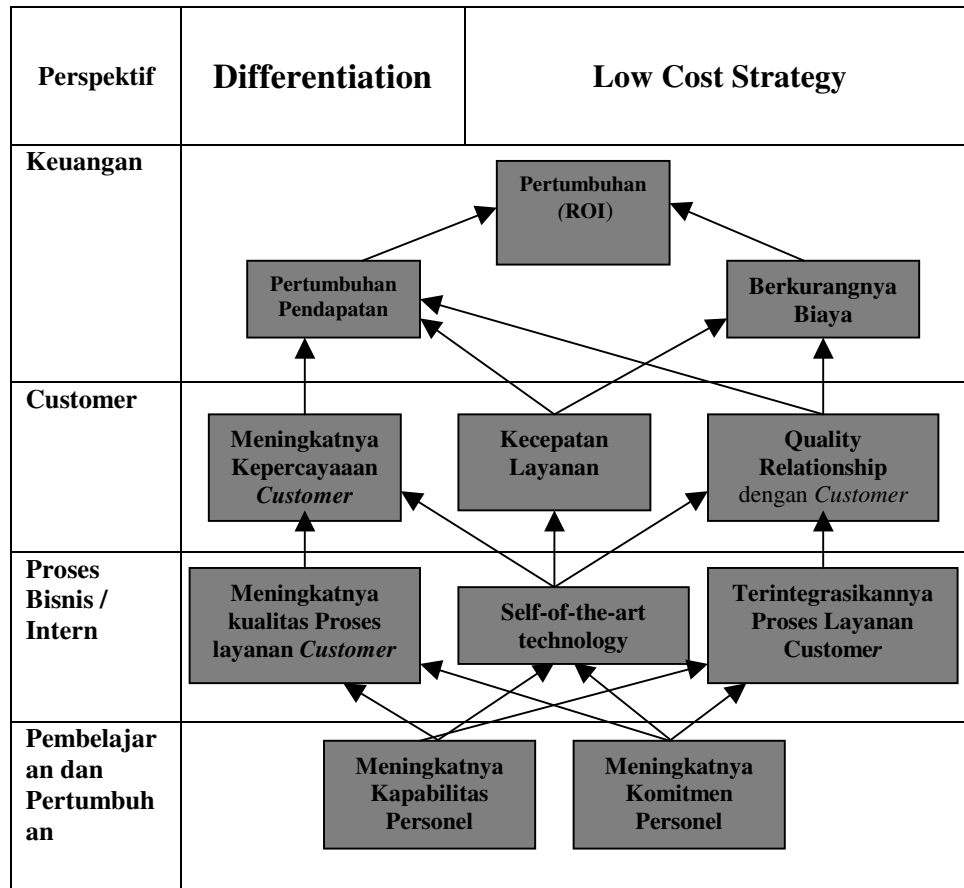
Balanced scorecard menyediakan kerangka untuk membangun sasaran-sasaran strategik yang koheren. Kekoherenan sasaran strategik dibangun dengan menciptakan hubungan sebab-akibat (*rationale*) antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain. Dengan mewajibkan pembangunan kekoherenan tersebut, kerangka *balanced scorecard* menuntut tim perumus sasaran strategik untuk menjadikan sasaran strategik yang dipilih berdampak terhadap pencapaian sasaran strategik yang lain.

Sasaran strategik akhir yang dituju perusahaan adalah *shareholder value*-nilai perusahaan menurut persepsi pemegang saham. Untuk itu perusahaan perlu membangun *firm equity* dan *organizational capital* yang mampu menghasilkan produk yang *cost effective*. Melalui proses yang produktif dan *cost effective*, organisasi mampu menghasilkan *value* bagi *customer* dengan biaya yang relatif rendah, sehingga secara tak langsung menjadi komponen penting dalam penciptaan kekayaan untuk membangun *shareholder value*. Proses yang produktif dan *cost effective* hanya dapat dijalankan oleh personel yang memiliki kapabilitas dan komitmen, dengan demikian untuk membangun *organizational capital* diperlukan *human capital*- kemampuan perusahaan untuk membangun kapabilitas dan komitmen karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kekoherenan pada dasarnya merupakan suatu hipotesis bahwa pencapaian suatu sasaran strategik akan berdampak terhadap pencapaian sasaran strategik yang lain.

Kekoherenan berbagai sasaran strategik dapat dibangun secara kompleks, yaitu perwujudan satu sasaran strategik menjadi penyebab perwujudan lebih dari satu sasaran strategik yang lain diberbagai perspektif. Gambar 2.6 berikut menyajikan hasil penerjemahan strategi kedalam sasaran strategik di setiap perspektif. Gambar 2.6 dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyadi, 2001;128):

Ada dua strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yaitu; *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*. Kedua strategi tersebut diterjemahkan melalui perspektif keuangan kedalam tiga sasaran strategik: pertumbuhan pendapatan, berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan *return on investment* (ROI). Sasaran strategik “pertumbuhan pendapatan” akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik diperspektif *customer* yaitu dengan “meningkatnya kepercayaan *customers*”. Dalam hal ini “jika kepercayaan *customers* atas jasa atau produk yang dihasilkan perusahaan meningkat, *customers* akan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa atau produk perusahaan, dan diharapkan akan menambah *customers* baru. Meningkatnya jumlah *repeat buyers* dan *customers* baru diharapkan akan menyebabkan adanya pertumbuhan pendapatan penjualan.

Visi			
Menjadi institusi layanan kesehatan pilihan di Indonesia melalui keunggulan kami dalam teknologi, manajemen, dan sumber daya manusia			
Tujuan (Goals)			
Pertumbuhan Financial Return	Jasa unggul	Teknologi unggul	SDM Profesional dan berkomitmen



Gambar 2.6 Penerjemahan Strategi ke dalam Sasaran Strategik di Setiap Perspektif

Sumber: Mulyadi (2001; 128), *Balanced Scorecard*, Salemba Empat

Differentiation strategy diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik “kecepatan layanan” di perspektif *customers*. Hipotesisnya adalah jika sasaran

strategik ini dapat diwujudkan, maka produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi *distinct* dari persaingan, sehingga produk atau jasa itu menjadi pilihan *customers*. Selanjutnya pendapatan penjualan diharapkan meningkat, dan biaya untuk melayani *customers* menjadi berkurang. *Low-cost strategy* diwujudkan melalui perumusan sasaran strategi “*quality relationship* dengan *customers*” di perspektif *customers*. Hipotesisnya adalah jika sasaran strategik dapat diwujudkan, maka *customers* akan menjadi setia menggunakan produk tersebut, dan pendapatan penjualan diharapkan akan meningkat serta biaya melayani *customers* menjadi berkurang.

Dari perspektif proses bisnis/intern, untuk menerjemahkan *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*, dirumuskan tiga sasaran strategik berikut ini: (1) meningkatnya kualitas layanan *customers*. *state-of-the-art technology*, (3) terintegrasinya proses layanan *customers*. Hipotesis pada *differentiation strategy* yang diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik meningkatnya kualitas proses layanan *customers* adalah jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan, maka kepercayaan *customers* atas produk yang dihasilkan meningkat, sehingga pendapatan penjualan diharapkan meningkat.

Hipotesis pada *differentiation strategy* melalui perumusan sasaran strategik *state-of-the-art technology* adalah jika perusahaan memanfaatkan teknologi yang mutakhir, maka kepercayaan *customers* atas produk yang dihasilkan meningkat, kecepatan layanan *customers* akan meningkat, dan kualitas hubungan antara

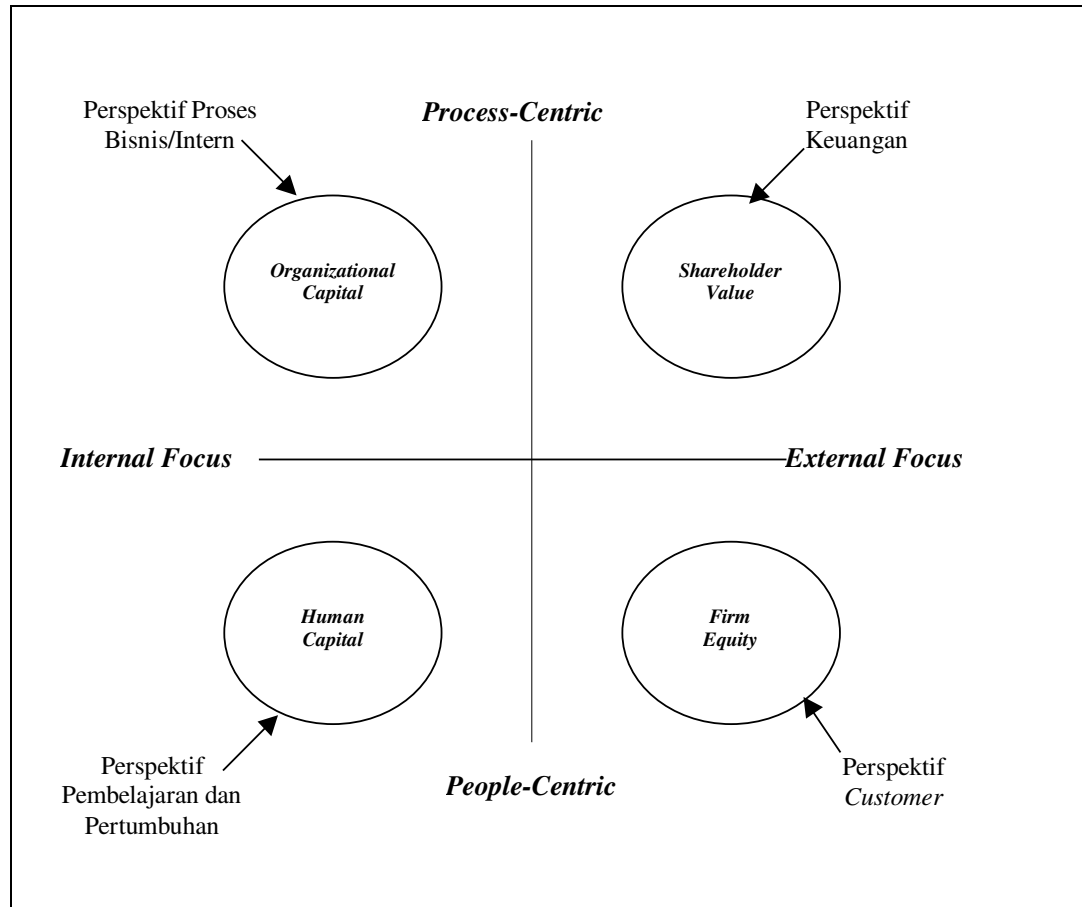
perusahaan dengan *customers* akan meningkat pula. Sehingga pendapatan penjualan akan meningkat dan biaya melayani *customers* menjadi berkurang.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menerjemahkan *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*, dirumuskan dua sasaran strategik; “meningkatnya kapabilitas personel” dan “meningkatnya komitmen personel”. Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategi “meningkatnya kapabilitas personel” ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses layanan *customers* yang terintegrasi. Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “meningkatnya komitmen personel” ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses layanan *customers*, untuk menjalankan teknologi mutakhir, dan untuk menjalankan proses layanan *customers* yang terintegrasi.

3). Bangun Keseimbangan Sasaran Strategik

Dalam merumuskan sasaran strategik di keempat perspektif, tim penyusun rencana strategik perlu mempertimbangkan keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan. Gambar 2.7 berikut memberikan panduan dalam mempertimbangkan keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan.

Dalam gambar 2.7 di bawah ini, terdapat dua garis keseimbangan: garis vertikal dan garis horiontal (Mulyadi, 2001:130). Garis vertikal untuk mengukur keseimbangan sasaran strategik yang berfokus keluar dan sasaran strategik yang berfokus ke intern organisasi.



Gambar 2.7. Panduan untuk Menentukan Keseimbangan Sasaran Strategik
 Sumber: Mulyadi (2001:131), *Balanced Scorecard*, Salemba Empat

Sasaran strategik “*shareholder value*” ditujukan untuk memuaskan pemegang saham dengan hasil keuangan. Sasaran strategik “*firm equity*” ditujukan untuk memuaskan *customers* luar dengan produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customers*. “*shareholder value*” dan “*firm equity*” merupakan sasaran yang berfokus keluar organisasi (*external focus*). Sasaran “*human capital*” ditujukan untuk membangun kapabilitas dan komitmen personel organisasi dan sasaran “*organizational capital*” ditujukan untuk membangun proses yang digunakan

untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. Sasaran strategik “*human capital*” dan “*organizational capital*” merupakan sasaran strategik yang berfokus ke interes organisasi (*internal focus*). Keseimbangan antara sasaran-sasaran strategik yang berfokus ke ekstern dan yang berfokus ke intern akan berdampak terhadap *sustainability* kinerja keuangan organisasi.

Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan sasaran strategik yang berfokus ke orang dan ke proses. “*shareholder value*” dan “*organizational capital*” merupakan sasaran strategik yang berfokus ke proses (*proces centric*). Di lain pihak, sasaran strategik “*human capital*” dan “*firm equity*” merupakan sasaran startegik yang berfokus ke orang (*people centric*). Keseimbangan antara sasaran-sasaran strategik yang berfokus ke proses dan ke orang akan berdampak terhadap *sustainability* kinerja keuangan organisasi. Perjalanan perusahaan dalam mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan rintangan. Untuk itu organisasi memerlukan *milestone* yang ditancapkan di sepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategi, namun sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target dapat direvisi kembali, dengan memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategik. Gambar

berikut memperlihatkan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik.

Ukuran Strategik		
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (<i>Long Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicators</i>)
S1 Pertumbuhan <i>Financial Returns</i>	ROI	
S2 Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Revenue Mix</i>
S3 Berkurangnya Biaya	Penurunan Biaya	<i>Cycle-Effectiveness</i>
<i>Firm Equity</i>		
F1 Meningkatkan Kepercayaan <i>Customer</i>	Persentase Pendapatan dari <i>Customer</i> Baru	Bertambahnya <i>Customer</i> Baru
F2 Kecepatan Layanan	<i>Throughput Time</i>	Berkurangnya <i>Nonvalue-added Time</i>
F3 <i>Quality Relationship</i> dengan <i>Customer</i>	<i>Customer Retention</i>	<i>Depth of Relationship</i>
<i>Organizational Capital</i>		
O1 Meningkatkan Proses layanan Kepada <i>Customer</i>	<i>Service Error Rate</i>	Berkurangnya <i>service Error</i>
O2 <i>Sate-of-the-art technology</i>	Perbandingan Nilai Peralatan Mutakhir dengan Nilai Peralatan Lama	Investasi dalam Peralatan Baru
O3 Terintegrasikannya proses Layanan <i>Customer</i>	<i>Respond Time</i>	<i>Cycle-Effectiveness</i>
<i>Human Capital</i>		
H1 Meningkatkan kapabilitas Personel	<i>Revenue per</i>	<i>Strategic Job</i>
H2 Meningkatkan Personel	Kepuasan Personel	Survai Kepuasan Personel

Gambar 2.8 Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, untuk Setiap Sasaran Strategik
Sumber: Mulyadi (2001:131), *Balanced Scorecard*, Salemba Empat

2.2.1.3. Inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan *action program* yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik. Dalam merumuskan inisiatif

strategik, tim perencanaan strategik hanya merumuskan inisiatif strategik di tiga perspektif: *customers*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan karena sasaran-sasaran strategik yang terdapat dalam perspektif keuangan merupakan perwujudan berbagai sasaran strategik di tiga perspektif diatas.

Dalam merumuskan inisiatif strategik, untuk setiap sasaran strategik dapat dirumuskan lebih dari satu inisiatif strategik. Gambar 2.9 berikut memperlihatkan sasaran strategik dan inisiatif strategik untuk mewujudkannya. Untuk mewujudkan sasaran strategik “meningkatnya kepercayaan *customers*”, inisiatif strategik yang dipilih “peningkatan kualitas data untuk layanan *customers*”. Dalam mewujudkan sasaran strategik “meningkatnya kapabilitas personel” dipilih dua inisiatif strategi “pendidikan dan pelatihan *strategic job*” dan “rekrutmen untuk mengisi *strategic job*”. Dalam mewujudkan sasaran strategik “meningkatnya kapabilitas personel” tim perencana strategik memilih inisiatif strategik “peningkatan *quality work life*”.

2.2.1.4. Target

Organisasi memerlukan *milestone* yang ditancapkan disepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Gambar 2.10 menyajikan penentuan target yang hendak dicapai dalam mewujudkan sasaran strategik dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun sifat-

nya masih sementara. Target dapat direvisi kembali setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program. Hal ini dapat dilakukan setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategik.

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik
Shareholder Value	
S1 Pertumbuhan ROI	
S2 Pertumbuhan Pendapatan	
S3 Berkurangnya Biaya	
Firm Equity	
F1 Meningkatkan Kepercayaan <i>Customer</i>	Peningkatan Kualitas Data untuk Layanan <i>Customer</i>
F2 Kecepatan Layanan	Peningkatan Kecepatan & Ketepatan Layanan
F3 <i>Quality Relationship</i> dengan <i>Customer</i>	Pembangunan Kemitraan dengan <i>Customer</i>
Organizational Capital	
O1 Meningkatkan Proses Layanan Kepada <i>Customer</i>	Pembangunan <i>Boundaryless Organization</i> Pendesainan & Instalasi <i>Digital Nervous System</i>
O2 State-of-the-art technology	Peremajaan Ekuipmen secara Berkelanjutan
O3 Terintegrasikannya Proses Layanan Kepada <i>Customer</i>	<i>Business Process Reengineering</i>
Human Capital	
H1 Meningkatkan Kapabilitas Personel	Pendidikan & Pelatihan <i>Strategic Job</i>
H2 Meningkatkan Komitmen Personel	Rekrutmen untuk Mengisi <i>Strategic Job</i>
	Peningkatan <i>Quality Work life</i>

Gambar 2.9 Sasaran Strategik dan Inisiatif Strategik
 Sumber: Mulyadi (2001:143), *Balanced Scorecard*, Salemba Empat

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target
	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)	
Shareholder Value S1 Pertumbuhan ROI S2 Pertumbuhan Pendapatan S3 Berkurangnya Biaya	ROI Pertumbuhan pendapatan Penurunan Biaya	<i>Revenue Mix</i> <i>Cycle effectiveness</i>	Tumbuh 5% / th <i>Revenue</i> meningkat mulai tahun ke 3 Turun 15% pada tahun ke-3
Firm Equity F1 Meningkatkan Kepercayaan <i>customer</i> F2 Kecepatan Layanan F3 <i>Quality Relationship</i> dengan <i>Customer</i>	Persentase Pendapatan dari <i>Customer Baru</i> <i>Throughput Time</i> <i>Customer Retention</i>	Bertambahnya <i>Customer Baru</i> Berkurangnya <i>nonvalue-added time</i> <i>Depth of Relationship</i>	15% per tahun 15 menit mulai tahun ke-3 90% <i>Customers</i> , tetap menjadi <i>customers</i> mulai tahun ke-3
Organizational Capital O1 Meningkatkan Proses Layanan O2 <i>State-of-the-art technology</i> O3 Terintegrasinya Proses Layanan Kepada <i>Customer</i>	<i>Service error Rate</i> Perbandingan Nilai Peralatan Mutakhir dengan Nilai Peralatan lama <i>Respon Time</i>	Berkurangnya <i>Service Error Customer</i> Investasi dalam Peralatan Baru <i>Cycle Effectiveness</i>	1% mulai tahun ke-3 5:1 15 menit
Human Capital H1 Meningkatkan Komitmen Personel H2 Meningkatkan Komitmen Personel	<i>Revenue per employee</i> Kepuasan Personel	<i>Strategic Job Coverage Ratio</i> Survei kepuasan Personel	Rp. 100 juta / orang Indeks 90 mulai tahun ke-3

Gambar 2.10 Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja untuk Setiap Sasaran dan Target
Sumber: Mulyadi (2001:140), *Balanced Scorecard*, Salemba Empat

2.2.1.5 . Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain (Anthony & Govindarajan, 2000:302-304):

1. Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional.
2. Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung (*support*) pilihan kunci strategik (*key strategic option*). Jadi rencana strategik membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek.
3. Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berpikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik.
4. Memaksa manejer menyisihkan waktu untuk berpikir mengenai masalah-masalah jangka panjang.
5. Sebagai sarana untuk menyatukan (*align*) para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

Disamping manfaat diatas, ada beberapa keterbatasan dari perencanaan strategik yaitu (Anthony & Govindarajan, 2000:304-305):

1. Adanya kecendrungan bahwa perencanaan strategik hanya akan menjadi “isi formulir”, pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategis.
2. Adanya kecendrungan dari departemen perencana strategik mendelegasikan persiapan rencana strategis pada stafnya sehingga menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior.
3. Boros waktu dan biaya.

2.3. Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung