



ISSN 1410-5586

MAJALAH FORUM ILMIAH UNIVERSITAS JAKARTA

VOL. 16 NO. 01 JANUARI 2012

MENGELOLA BISNIS JASA PENDIDIKAN
Darmawati

KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Kusno Utomo

UPAYA PENGEMBANGAN KOPERASI SEBAGAI GERAKAN EKONOMI MASYARAKAT
Hernayati

MENCEGAH KERUSAKAN LINGKUNGAN DARI DAMPAK PEMANASAN GLOBAL
Tri Rumayanto

PERLUNYA PENEGAKAN HUKUM TERHADAP TINDAK PENCEMARAN LINGKUNGAN
I G A Raka Putra S

STUDI TENTANG TEORI KRITIS DAN ROMAN FORUM DALAM WACANA TEORI ARSITEKTUR
Tata Saputra

**GAYA KEPEMIMPINAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN BUMN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**
Muthmainnah

**BENTUK KEKERASAN RUMAH TANGGA MENELANTARKAN ORANG LAIN
MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR. 23 TAHUN 2004**
Hotman Sitorus

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI KINERJA UKM
DALAM UPAYA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING**
Yayan Sudaryana

**FAKTOR-FAKTOR YANG PERLU DIPERHATIKAN
DALAM PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN**
Hasbi Wahidi

MENINJAU REFORMASI MANAJEMEN KEUANGAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
Busrol

INTEGRAL PARSIAL PADA INTEGRAL DASAR
Hanizaruddin

**DITERBITKAN OLEH
MAJALAH FORUM ILMIAH
UNIVERSITAS JAKARTA**

**Jl. Pulo Mas Barat Villa Tanah Mas – Jakarta Timur
Telp. (021) 4722373, 4894521 Fax (021) 4722374**

Majalah Forum Ilmiah UNIVERSITAS JAKARTA

Diterbitkan Oleh Universitas Jakarta

Jl. Pulo Mas Barat Villa Tanah Mas – Jakarta Timur Telp. (021) 4722374

SUSUNAN PENGELOLA MAJALAH

Penasehat

Tjindra Parma, SH., MH.
(Rektor Universitas Jakarta)

Pembina

Shafiria Sada Manaf, SH., MM.

Staff Ahli

Prof. DR. Ir. Tri Harso Karyono, M.Arc.
DR. Ir. H. R. Wishnu Affan, M.Sc., MM.
Tri Rumayanto, S.Si, M.Si
Ir. Iwan Nursyirwan Diar, Dipl. HE
DR. Hj. Nani Sutiati, SH, MM.
DR. Hj. Marwah Unga JB, MM.
Drs. Tri Adi Dharma, SH, MH
Drs. Abdul Malik, M.Si
Arif Hartanto, SH., MH.
Dra. H.T. Rukaesih, MM.
Ir. H. Tata Saputra, MM.
Dra. Hj. Darmawati, MM.
Ir. Drs. H. Masrur., MM.
Drs. Arifin Hidayat., MM.
Suwanto, SH

Pimpinan Redaksi

Jamalullail, S.IP, SE, MM.

Dewan Redaksi

Suradi, SE, M.Si
Dra. Mutmainnah, SE, M.Si
Hernayati, S.Sos., M.Si
Kurniawan, SIP
Eko Wiyanto, S.Sos.

Sirkulasi

Hendro Wibowo, SE

**Tulisan yang muncul dalam Majalah ini merupakan tanggung jawab pribadi penulis,
bukan mencerminkan pendapat Dewan Redaksi**

MAJALAH FORUM ILMIAH UNIVERSITAS JAKARTA

Diterbitkan Oleh Universitas Jakarta

Jl. Pulo Mas Barat Villa Tanah Mas – Jakarta Timur Telp. (021) 4722374

DAFTAR ISI

• MENGELOLA BISNIS JASA PENDIDIKAN Darmawati	1
• KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Kusno Utomo	12
• UPAYA PENGEMBANGAN KOPERASI SEBAGAI GERAKAN EKONOMI MASYARAKAT Hernayati	19
• MENCEGAH KERUSAKAN LINGKUNGAN DARI DAMPAK PEMANASAN GLOBAL Tri Rumayanto	27
• PERLUNYA PENEGAKAN HUKUM TERHADAP TINDAK PENCEMARAN LINGKUNGAN I G A Raka Putra S	37
• STUDI TENTANG TEORI KRITIS DAN ROMAN FORUM DALAM WACANA TEORI ARSITEKTUR Tata Saputra	44
• GAYA KEPEMIMPINAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN BUMN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI Muthmainnah	53
• BENTUK KEKERASAN RUMAH TANGGA MENELANTARKAN ORANG LAIN MENURUT UNDANG- UNDANG NOMOR. 23 TAHUN 2004 Hotman Sitorus	62
• ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI KINERJA UKM DALAM UPAYA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING Yayan Sudaryana	72
• FAKTOR-FAKTOR YANG PERLU DIPERHATIKAN DALAM PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN Hasbi Wahidi	81
• MENINJAU REFORMASI MANAJEMEN KEUANGAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA Busrol	89
• INTEGRAL PARSIAL PADA INTEGRAL DASAR Hanizaruddin	97

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI KINERJA UKM DALAM UPAYA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING

Oleh : Yayan Sudaryana
STIE MBI

Abstract.

Performance of strategic planning is a process in making changes that relate closely to make changes to their corporate culture. Corporate performance is a construct commonly used to measure the impact of corporate strategy. However, the problem becomes the problem of performance measurement and classical debate. Because performance is multi-dimensional where diverse purposes therein contained and the type of organization. Therefore, the performance is conceptualized in many ways and methods of measurement which is also diverse. But to be able to achieve optimal improvement company must hold its own strategy in order to make changes that increase the performance itself, and then create a culture of organizational excellence and agree on joint development efforts for the advancement of the organization.

Key words: analysis, planning, strategy, performance, excellence, compete.

A. Latar Belakang

Dewasa ini globalisasi membawa perubahan pada semua faktor, terutama faktor teknologi informasi dan ekonomi. Perubahan ekonomi suatu negara besar akan sangat mempengaruhi ekonomi negara miskin. Negara-negara raksasa ekonomi dunia terus berupaya untuk melakukan perbaikan ekonomi di negara-negara miskin dan berkembang, dengan adanya upaya kerjasama baik regional maupun internasional, namun hal itu sering kali tidak berhasil atau gagal karena ulah mereka juga yang tidak dapat menahan diri dari keinginan untuk mengeruk sumber daya yang ada pada negara yang dituju kepentingannya.

Sementara itu, pada negara berkembang seperti juga Indonesia, globalisasi ekonomi dan pasar bebas sering menjadi satu kendala dalam pembangunan ekonomi di negerinya, hal itu karena Indonesia tidak dapat bersaing dan mempertahankan pasar di negaranya sendiri. Konglomerasi di Indonesia tidak dapat membantu pemerintah untuk dapat melakukan pemerataan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan nasional. Kemudian Usaha Kecil Menengah (UKM) diharapkan sebagai pencipta pasar di dalam maupun di luar negeri dan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan dan jasa atau neraca pembayaran, diharapkan berkembang lebih

pesat. Untuk melaksanakan peranan tersebut, UKM Indonesia harus membenahi diri, yakni menciptakan daya saing globalnya.

Secara nasional, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi.

Namun demikian usaha kecil menengah dalam perkembangannya masih menghadapi berbagai persoalan yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak antara lain: (1) rendahnya produktivitas, sumber daya manusia dan manajemen yang belum profesional, kurang tanggap terhadap perubahan teknologi dan kurangnya permodalan, (2) akses pasar yang belum memadai, termasuk di dalamnya jaringan distribusi yang berfungsi sebagai jalur pemasaran belum berjalan efisien, (3) belum adanya tanda-tanda

membaihnya perekonomian nasional serta (4) tantangan dari perkembangan perdagangan bebas baik dalam rangka kerjasama AFTA, APEC, dan GATT/WTO yang akan membawa dampak pada peningkatan persaingan usaha.

Berbagai persoalan di atas dapat di atasi apabila para pengusaha kecil dan menengah mampu mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi. Oleh karena itu perlu kebijakan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dan menengah yang dapat mendorong ke arah yang lebih maju dan mandiri serta mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional.

Walaupun keberadaan UKM sangat berperan dalam perkembangan keadaan perekonomian, akan tetapi karakteristik yang melekat pada UKM bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangannya (*growth constraints*). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta adanya peluang dan tantangan dari kesemuanya dengan keadaan situasi eksternal akan mampu menentukan prospek perkembangan UKM itu sendiri.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur di atas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan strategi, dimana perencanaan strategi ini dapat membantu kita

mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam.

Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan strategi adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada. Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, menjadikan perencanaan strategis sebagai suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah, dan masa depan kian sulit diprediksikan.

Beberapa penelitian mengenai perencanaan strategi serta adanya teori yang dikemukakan bahwa proses perencanaan strategi terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol.

Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan strategi dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen di atas. Hubungan antara perkembangan usaha kecil dan menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah yang kemudian dikenal dengan sebutan "*stage theory*".

Adapun teori tersebut menjelaskan bahwa :

- a. Negara yang tingkat ekonominya masih terbelakang, tingkat pendapatan riil per kapita rendah pada industri rumah tangga tersebut sangat dominan (berdasar tingkat penyerapan tenaga kerja)

- b. Pada negara yang sudah maju tingkat pembangunan ekonominya, tingkat pendapatan riil per kapita tinggi pada industri kecil dan terutama industri skala menengah besar lebih dominan.

Struktur industri kecil semakin berubah dengan berkembangnya suatu wilayah, dimana industri kecil yang membuat barang-barang lebih modern (alat elektronik, komponen mesin dan auto mobil) lebih banyak dibandingkan dengan industri kecil yang memproduksi barang-barang tradisional (alat pertanian sederhana, sepatu dan alat rumah tangga dari kayu dan logam).

Sisi lain yang masih memerlukan pemikiran secara mendasar bagi pengembangan usaha kecil menengah adalah rendahnya mobilitas transformasi struktural dan kultural. Struktur usaha kecil menengah secara umum masih berbentuk kerucut dalam arti besar di bagian bawah dan keatas semakin mengecil jumlahnya. Perkembangan di masa mendatang diharapkan struktur itu akan berubah menjadi bentuk melon dalam arti besar di tengah dan kecil di atas cenderung proposional.

Gejala semacam itu antara lain disebabkan oleh faktor kognitif dan keterampilan (*skill*) yang relatif masih rendah dan juga sikap mental para pengusaha kecil dan menengah yang belum menemukan jati dirinya sebagai layaknya lembaga ekonomi yang lain. Kemampuan manajerial yang relatif terbatas dan struktur organisasi dan kewenangan yang terpusat pada satu orang serta wawasan pengembangan bisnis yang masih temporal atau jangka pendek menyebabkan pengusaha kecil dan menengah sulit timbul cepat dan kondisi dalam dunia persaingan bisnis semakin ketat.

Gejolak yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga konsekuensi dari perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan

ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik.

Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respons strategi yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategi dan (2) timbul dari pendewasaan perusahaan.

Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama.

B. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategi merupakan "*the one best way*" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis. Perencanaan strategi juga merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan.

Definisi lain dari perencanaan strategi adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan

diantara *stakeholder* utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Perencanaan strategi khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan strategi menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategi menekankan pentingnya membuat keputusan keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan strategi adalah pada pengelolaan strategi, artinya penerapan pemikiran strategi pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Pengertian berbeda dari perencanaan strategi adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Beberapa dimensi dari perencanaan strategi telah dikemukakan menurut kategori yaitu : inisiasi proses, aturan tujuan, arti dan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan strategi dan tingkat keputusan yang terintegrasi.

Perencanaan strategi yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukkan hasil yang signifikan. Formulasi dari perencanaan strategi dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan perilaku manajer. Sehingga pengaruhnya dapat dilihat pada perubahan dan pengembangan suatu organisasi.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan strategi adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama.

Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ideide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang.

Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama yaitu : (1) perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif; (2) penerapan; dan (3) pengendalian. Perencanaan menguntungkan perusahaanperusahaan kecil dengan mendorong mereka untuk mencari alternatif-alternatif baru guna meningkatkan penjualan dan posisi kompetitif mereka. Perencanaan yang matang menguntungkan perusahaan kecil dalam industri dinamis yang berkembang pesat. Top manajer atau CEO dalam perusahaan kecil menengah mengindikasikan perencanaan perusahaan pada umumnya dikerjakan sendiri, yang artinya top manajer atau CEO sekaligus perencana.

Perencanaan strategi pada berbagai keadaan usaha yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan baik besar atau kecil. Karena dengan manajemen strategi akan dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan serta alternatif jalan yang akan ditempuh guna pencapaian tujuan tersebut. Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategi (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategi ini setidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan. Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur. Perencanaan strategi adalah

sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Perencanaan strategik biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategi menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan.

Sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perlu ditelaah lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perencanaan strategi sehingga mampu menciptakan nilai keunggulan yang kompetitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dihipotesiskan terdiri dari variabel faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi.

1) Faktor Manajerial

Kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dengan perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis bergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategis dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan - kinerja. Keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

Kinerja perusahaan akan lebih baik pada perusahaan yang melibatkan proses perencanaan strategi. Penemuan tersebut menunjukkan terdapat keyakinan pada para manajer bahwa perencanaan strategis dapat memberikan kemanfaatan terhadap perusahaan yang dipimpinnya. Keahlian dalam perencanaan strategi ini termasuk didalamnya adalah pengetahuan dan keahlian untuk penerapan perencanaan

strategis. Pada penelitian yang terdahulu ditemukan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis.

Ada dua variabel utama yaitu faktor personalitas manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan - kinerja dan keahlian perencanaan strategis. Penjelasan ini berfokus pada pimpinan perusahaan. Keahlian dalam perencanaan strategis adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis. Keyakinan akan hubungan perencanaan strategis dan kinerja didefinisikan sebagai seberapa besar keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang berujung pada keunggulan bersaing.

Variabel selanjutnya dalam penelitian ini, sebuah perencanaan strategi dapat dipengaruhi oleh variabel faktor lingkungan sebagai upaya untuk menganalisa, mengevaluasi, mengimplementasi strategi atas kekuatan eksternal dan internal dari sebuah organisasi.

2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan. Strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Akibatnya fokus dari penelitian tersebut adalah menguji keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing yang maksimal.

Strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi kedepan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi maka lingkungan eksternal penting untuk

selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan eksternal merupakan kunci para manajer dalam organisasinya menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi.

Melihat lebih jauh lingkungan operasi terdekat organisasi bagi industri dimana ia berkompetisi telah lama dianjurkan, para manajer harus merubah pandangan penelitian mereka terhadap lingkungan pada "daerah terdekat dimana organisasi bersaing dalam industri secara keseluruhan". Dari formulasi strategi kompetitif adalah menguntungkan organisasi dengan lingkungannya dan aspek inti dari faktor lingkungan organisasi dalam industri dimana organisasi itu bersaing.

Dalam beberapa literatur dikenal beragam dimensi lingkungan, pada lingkungan eksternal dikonseptualisasikan sebagai konstruk yang bersifat multi dimensi terdapat dimensi-dimensi lingkungan eksternal yang masuk dalam literatur-literatur manajemen strategi dan teori organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu : (a) Dukungan lingkungan (*environmental munifence*) adalah sejauh mana sumber daya yang diberikan lingkungan dapat mendukung pertumbuhan & stabilitas yang diperlukan oleh organisasi. (b) Dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) adalah tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen-elemen lingkungan, misal sektor pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi. (c) Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*) adalah heterogenitas dari rangkaian aktivitas-aktivitas lingkungan. Penilaian lingkungan dianggap sebagai aktivitas pendahuluan bagi formulasi

tujuan-tujuan tertentu. Bagian dari aktifitas ini mempunyai landasan dari literatur normatif pada formulasi strategi.

3) Kultur Organisasi

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan membuat para pengambil keputusan perlu melakukan kajian yang mendalam tentang budaya perusahaan atas 4 (empat) elemen yang saling berkaitan yaitu faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi, perencanaan strategi dan keunggulan bersaing.

Sebuah paper menyatakan bahwa sebuah kultur/budaya perusahaan dapat menjadi alat praktis manajemen dan mampu mendukung perubahan proses manajemen dalam mengelola perubahan strategi. Bagi sebagian orang berpendapat bahwa budaya perusahaan sama antara satu dengan yang lain, tapi perlu diketahui bahwa budaya perusahaan secara akademik dapat digunakan sebagai jembatan antara analisis level mikro dan makro. Penghubung antara perilaku organisasi pada level operasional dalam perusahaan dan manajemen strategi. Bagi para praktisi, budaya merupakan pilihan seseorang dalam memahami dunia organisasi mereka dengan mempelajari pengalaman mereka sehari-hari dalam organisasi dengan perubahan secara nyata dalam dunia bisnis.

Budaya perusahaan mencakup mengenai nilai, aturan, kepercayaan didalamnya yang membentuk perilaku, sikap yang menguntungkan sehingga budaya perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karir seseorang dan komitmen organisasi. Karena ada persamaan mengenai tipologi dan dimensi dari budaya organisasi.

Budaya perusahaan memberikan efek signifikan terhadap tanggung jawab dan komitmen karyawan pada organisasi mereka. Sikap dan perilaku langsung dari pimpinan akan mempengaruhi tanggung jawab dan komitmen karyawan serta perilaku mereka dalam berinteraksi untuk menciptakan budaya perusahaan.

Sebuah survey ditemukan mengenai hal yang mempengaruhi perilaku diindikasikan bahwa responden percaya bahwa budaya perusahaan merupakan faktor penting dalam kunci keberhasilan dalam kapabilitas ini memberikan pentingnya budaya

perusahaan dan dampaknya pada perubahan organisasi.

Merujuk pada komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan dalam tujuan dan nilai perusahaan, kemauan yang keras dalam memperhatikan hasil tidak setengah-tengah pada perusahaan, keinginan yang kuat dalam mengatur keanggotaan dalam organisasi. Kepuasan kerja mempengaruhi dalam tugas khusus pada lingkungan dimana karyawan bekerja, kepuasan dapat dilihat secara instrinsik, ekstrinsik dan kepuasan total.

Oleh karena itu bahwa budaya perusahaan merupakan dasar dari seluruh faktor manajemen sumber daya manusia. Ini juga mempengaruhi perilaku yang merujuk pada hasil yaitu, komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

C. Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*).

Belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (*Return On Investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi,

persediaan dan nilai *fixed cost*. Ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka

dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang berdasarkan pada persepsi manajer. Ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi.

Berdasar uraian di atas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang berdasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi.

Pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Pertumbuhan, dipicu oleh naiknya atas permintaan produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan. Indikator pertumbuhan yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Pertumbuhan pangsa pasar bisa digunakan untuk mengukur efektivitas pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi dan kekuatan pasar (*market power*).

Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator kemampulabaan yang digunakan mengadopsi penelitian dari yakni ROI (*Return On Investment*). ROI dihitung dari keuntungan netto sesudah pajak EAT (*Earning After Tax*) dibagi jumlah aktiva (*Total Asset*).

D. Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik. Hal-hal yang dapat mengindikasikan keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui

salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing.

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan. Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

Pendekatan *resources based* (RB) memandang aktivitas ekonomi atau bisnis dari sisi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya, bukan menurut pasar yang dilayani. Pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas ini dalam rangka membangun daya saing yang diarahkan kepada usaha-usaha menangkap berbagai peluang mengatasi berbagai ancaman dalam persaingan, sehingga dari kondisi ini dibangun strategi untuk menghambat para pesaing berupa kesulitan untuk ditiru (*barriers to imitation*).

Keunggulan padadasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga kita perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategi.

Dalam sebuah model atas keunggulan bersaing yang *sustainable* mengakui bahwa produktivitas manajerial dalam kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan menfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing yang *sustainable* bersumber dari sumber daya yang bernilai, jarang, sulit ditiru dan *substitutability*. Kemampuan dan sumber daya dikatakan *substitutability* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing.

E. Penutup

Keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses. Kinerja keuangan yang unggul pada perusahaan-perusahaan yang tidak merupakan hasil langsung dari perencanaan strategi, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan. Kemampuan disini meliputi pengetahuan dan keahlian untuk berhasil dalam melakukan perencanaan strategis.

Perusahaan-perusahaan tidak benar-benar terlibat dalam proses perencanaan strategis karena para manajer mereka tidak tahu apa yang membuat proses tersebut berjalan. Bahwa dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin yakin manajemen bahwa perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar.

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. (1995). *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Aharoni, Y. (1993). "In Search for the Unique: Can Firm-Specific Advantages Be Evaluated?" *Strategic Management Journal of Management Studies* 30(1, January):pp. 31-49.
- Allison, Kaye, (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Barker III, V. I. and I. M. Duhane (1997). "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence." *Strategic Management Journal* 18: pp. 13-138.

- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17 (1): pp. 99-120.
- Dewi, Nomastuti.J (2005). *Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi terhadap Konsensus Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Tesis. April
- Gibson, B, Cassar, G. (2002). "Planning Behavior Variables in Small Firms." *Journal of Small Business Management*. 40(3): pp.171-186.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. (2001). *Manajemen Strategis. Daya Saing dan Globalisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hoffman, N.P. (2000). "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future" *Academy of Marketing Science Review*, Vol 2000
- Kuncoro, Phd.M (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Erlangga, Jakarta.
- Sarasi, V. (2001). "Strategi Pengembangan Bisnis berbasis Kualitas Produk pada Usaha Kecil Menengah di Jawa Barat". *Usahawan*. No 4 Th.XXX April (2001).
- Syafar, A.W. (2004). "Membangun Daya Saing Daerah melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komoditi Unggulan" *Usahawan* - No 03, TH XXXIII - Maret, hlm.3-11.
- Tambunan, Tulus. (2002). "Peranan UKM Bagi Perekonomian Indonesia dan Prospeknya", *Usahawan* - No 07, TH XXXI - Juli, hlm.3-15. , (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Jakarta.
- Widiastuti, A. (2005). "Analisis Efisiensi Pemanfaatan Input dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Industri Kecil Tenun Ikat Troso". Tesis. Mei