

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kemajuan Perusahaan

#### 1. Faktor Eksternal

##### a. Faktor Eksternal Makro

##### 1) Ekonomi

Yang dimaksud dengan pertimbangan-pertimbangan ekonomi ialah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi. Karena inti operasional perusahaan adalah untuk menghasilkan uang, tidaklah mengherankan kalau perhatian lebih terpusat pada pemicu perubahan lingkungan ekonomi, misalnya pesaing, kurs mata uang, pajak, perijinan, standar gaji minimum.<sup>1</sup>

Tanpa memasuki berbagai teori ekonomi yang rumit itu secara mendalam, mudah memahami bahwa sungguh banyak segi-segi perekonomian yang mau tidak mau harus dipertimbangkan dan diperhitungkan. Perkembangan Global di Bidang Ekonomi. Karena berbagai faktor, terlibat dalam kegiatan perekonomian di negara lain tetap mengandung risiko. Memang secara generalisasi dapat dikatakan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi suatu negara turut menentukan stabilitas perekonomiannya dan menggambarkan pula risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di negara tersebut. Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa ketidakstabilan ekonomi cenderung lebih kecil di negara-negara industri maju dan lebih besar kemungkinan terjadi di negara-negara sedang berkembang atau di negara-negara miskin.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Uyung Sulaksana, *Manajemen Perubahan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004, hlm. 15.

<sup>2</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Internasional*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 40.

Pada penghujung abad kedua puluh ini ketika umat manusia sedang mengambil “ancang-ancang” untuk memasuki abad kedua puluh satu, terlihat suatu gejala yang amat menarik, bukan hanya untuk diamati akan tetapi dipahami karena dampaknya yang pasti kuat terhadap penyelenggaraan bisnis, khususnya bagi berbagai perusahaan yang akan “*go internasional*.” Gejala yang dimaksud sesungguhnya timbul ke permukaan kehidupan umat manusia sebagai akibat kenyataan bahwa pendekatan politis dan ideologis untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia ternyata mengalami kegagalan.<sup>3</sup>

Kenyataan tersebut terlihat dengan sangat jelas di negara-negara yang menganut ideologi komunisme. Runtuhnya pemerintahan yang menganut paham tersebut terutama di Eropa Timur, rontoknya tembok berlin dan bersatunya kembali rakyat Jerman di bawah naungan suatu pemerintahan federal yang demokratis serta bubarnya Uni Soviet yang tadinya merupakan “model” bagi negara-negara satelitnya adalah bukti-bukti nyata yang tidak mungkin dapat disanggah. Salah satu konsekuensi perkembangan demikian ialah makin kuatnya “gaung ekonomi” bergema di seluruh dunia yang mengumandangkan pandangan bahwa peningkatan kesejahteraan umat manusia hanya dapat dilakukan dengan mengelola perekonomian berdasarkan konsep mekanisme pasar. Mungkin dapat dikatakan ironis bahwa dalam bidang ekonomi, di satu pihak timbul keinginan untuk bekerja sama, akan tetapi di lain pihak timbul suasana persaingan yang tampaknya makin tajam. Para pengambil keputusan stratejik harus mengenali dan memperhitungkan perkembangan yang dibahas di

---

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm.

muka karena pasti akan mempunyai dampak terhadap jalannya roda perusahaan yang mereka pimpin.<sup>4</sup>

Pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, para politis, negarawan, tokoh-tokoh industri, para pembentuk opini masyarakat yang dihadapi oleh masyarakat dunia, yaitu di satu pihak melanjutkan pembangunan ekonomi sebagai wahana untuk meningkatkan mutu hidup umat manusia dan di lain pihak melestarikan lingkungan hidup. Bukti besarnya perhatian berbagai kalangan tersebut terlihat pada besarnya perhatian mereka pada “konferensi puncak bumi” yang diselenggarakan di Rio de Janeiro, Brazil, beberapa waktu yang lalu. Sangat menarik untuk mengamati bahwa terdapat dua kubu mengenai hal ini, masing-masing dengan persepsi dan argumentasi yang digunakan untuk membenarkan pandangannya.<sup>5</sup>

Di satu pihak, ada yang berpendapat bahwa pembangunan ekonomi per definisi berlawanan secara diametrikal dengan pelestarian lingkungan karena pembangunan ekonomi tidak mungkin dilaksanakan tanpa penggunaan berbagai sumber daya alam. Di lain pihak, terdapat pandangan yang mengatakan bahwa pembanguana ekonomi dapat dilakukan tanpa harus merusak lingkungan. Kelompok ini menekankan bahwa daya nalar, imajinasi, inovasi dan visi umat manusia memungkinnya melakukan kedua hal tersebut. Diakui bahwa “daya dukung” planet bumi terhadap kehidupan di dalamnya memang terbatas. Pengakuan tersebut terlihat, misalnya pada berbagai pandangan seperti :

- a) pemahaman betapa pentingnya konservasi sumber daya alam, seperti energi, terutama sumber daya alam yang tidak mungkin diperbarui;

---

<sup>4</sup>*Ibid*, hlm. 67.

<sup>5</sup>*Ibid*, hlm. 67.

- b) pemanfaatan yang seefisien mungkin dari sumber daya alam yang dapat diperbarui;
- c) upaya daur ulang limbah industri dan domestik;
- d) pengembangan teknologi yang mengarah pada pengurangan polusi udara sehingga kebocoran pada lapisan ozon tidak semakin meluas dan “efek rumah kaca” dapat dikurangi;
- e) ajakan agar umat manusia “kembali ke dasar cara hidup yang alamiah.”<sup>6</sup>

Tampaknya pandangan kubu yang kedua inilah yang lebih masuk akal, artinya, pilihan bukan antara menyelenggarakan pembangunan ekonomi atau pelestarian lingkungan, akan tetapi menyelenggarakan pembangunan ekonomi sambil melestarikan lingkungan. Tantangan bagi umat manusia ialah menemukan caranya. Bahkan dewasa ini semakin kuat penekanan pada “orientasi hijau” para usahawan dalam arti bahwa jika seorang usahawan menunjukkan kepedulian yang tinggi pada pelestarian alam, perusahaan yang dipimpinnya akan terus berupaya agar para pengguna produk dan jasanya semakin sehat karena dengan demikian para pelanggan dan pengguna produk tersebut akan semakin mampu meningkatkan kesejahteraannya yang pada gilirannya memungkinkannya membeli produk pada jumlah yang semakin besar.<sup>7</sup>

Kehadiran korporasi multinasional, salah satu fenomena yang dewasa ini menempatkan dirinya dengan semakin jelas ialah kehadiran korporasi multinasional di pentas perekonomian dunia. Telah umum diketahui bahwa di antara sekian banyak ciri-cirinya, korporasi multinasional:

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 67.

<sup>7</sup> *Ibid*, hlm. 68

- a) memiliki modal yang sangat besar,
- b) penerimaannya ada kalanya lebih besar dari anggaran belanja negara di mana mereka bergerak,
- c) produknya yang sangat berabeka ragam,
- d) penguasaan teknologi yang tinggi,
- e) beregerak di pasar yang sangat luas,
- f) jumlah karyawannya yang besar,
- g) kemampuannya menggunakan kemampuan ekonominya sebagai alat penekan di negara di mana perusahaan berada agar kepentingannya terjamin, misalnya dalam hal pengesahan undang-undang.<sup>8</sup>

Kejutan di bidang energi, untuk ukuran waktu yang sangat panjang, dunia menikmati energi dengan harga yang sangat murah. Pada era energi murah tersebut manusia tidak menyadari bahwa sumber energi terutama yang bersumber dari fosil bukannya tanpa batas dan bahkan tidak bisa diperbarui. Umat manusia tidak menyadari pada waktu itu bahwa diperlukan waktu yang sangat lama, menurut para ahli memerlukan jutaan tahun agar suplai energy fosil itu berada pada tingkat seperti sekarang ini. Karena harga minyak bumi yang begitu murah, penggunaannya menjadi sangat boros.<sup>9</sup>

Masalah pendanaan, setiap usahawan pasti menyadari bahwa kemampuannya untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya, belum berbicara tentang pertumbuhan dan perkembangan baik yang sifatnya kuantitatif maupun yang kualitatif pasti memerlukan adanya jaminan dukungan pendanaan.

Sumbernya pun dapat beraneka ragam, seperti:

- a) Kekayaan sendiri yang dipisahkan menjadi modal perusahaan,

---

<sup>8</sup>*Ibid*, hlm. 67-68.

<sup>9</sup>*Ibid*, hlm. 69.



- b) Bagi perusahaan yang sudah “*go public*” modal yang ditanamkan oleh para pemilik saham,
- c) Bagi perusahaan yang sudah menerapkannya, saham yang dimiliki oleh para karyawan yang memanfaatkan kebijaksanaan “*stock options*” yang dianut oleh para perusahaan,
- d) Meminjam dari lembaga keuangan dan perbankan.

Setiap orang berkecimpung dalam dunia bisnis memahami pula bahwa masalah pendanaan bukanlah hal yang mudah untuk memecahkannya karena berbagai alasan.

- 1) Kemampuan seorang usahawan untuk memisakan sebagian kekayaannya sebagai modal perusahaan pasti terbatas. Keterbatasan itu mengakitkannya berpaling ke sumber-sumber pendanaan yang lain.
- 2) Keputusan untuk “*go public*” tidak dengan sendirinya merupakan jaminan bahwa saham yang ditawarkan di bursa saham akan laku terjual karena laku tidaknya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang di luar kemampuan perusahaan yang bersangkutan untuk mengendalikannya.
- 3) Dalam perusahaan yang menganut kebijaksanaan menjual saham secara internal kepada kelompok eksekutif dan karyawan yang berminat, dana yang dapat dikumpulkan pun tetap akan terbatas.
- 4) Berpaling ke lembaga keuangan dan perbankan untuk memperoleh kredit juga bukannya tanpa kendala, misalnya karena kebijaksanaan kredit ketat, masalah bagi kredit, masalah agunan, tingkat suku bunga yang kesemuanya mempunyai dampak pada mudah tidaknya usahawan yang memerlukan dukungan penyandang dana. Bahkan situasi perekonomian negara pada umumnya pun turut menentukan, seperti apakah kurva perekonomian menunjukkan

pertumbuhan atau justru stagnasi atau pertumbuhan negatif, tingkat inflasi pun harus diperhitungkan.<sup>10</sup>

Para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan organisasi. Biaya-biaya ini berubah-ubah setiap waktu karena pengaruh faktor-faktor ekonomi. Sehingga manajer senantiasa perlu menganalisa dan mendiagnosa faktor-faktor ekonomi, seperti kecendrungan inflasi dan deflasi harga barang-barang dan jasa-jasa, kebijakan-kebijakan moneter, devaluasi atau revaluasi, dan yang menyangkut tingkat bunga, kebijakan-kebijakan fiskal, keseimbangan neraca pembayaran, dan harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia. Jadi, para manajer perusahaan harus mencurahkan waktu dan sumber daya-sumber daya untuk melakukan peramalan ekonomi dan antisipasi perubahan-perubahan harga.<sup>11</sup>

## 2) Politik

Perubahan lingkungan politik tidak saja langsung mempengaruhi perusahaan, namun juga berimbas pada perubahan lingkungan ekonomi. Mungkin kita bisa mengatakan bahwa peran pemerintah terpenting adalah mewujudkan kemakmuran ekonomi di negara mereka. Langkah-langkah pemerintah di seluruh dunia kini makin menunjukkan kesamaan pola. Antara lain adalah pemihakan yang makin gamblang pada mekanisme pasar. Di Indonesia, terutama setelah tekanan bertubi-tubi dari lembaga dan negara-negara donor, pola yang sama nampak makin mengemuka, tidak peduli siapapun kepala pemerintahnya.<sup>12</sup>

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik, peraturan-peraturan pemerintah maupun konsekuensi-konsekuensi atau dampaknya terhadap

---

<sup>10</sup>*Ibid*, hlm. 69-71.

<sup>11</sup>Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE YOGYAKARTA, Yogyakarta, 1986, hlm. 68.

<sup>12</sup>Uyung Sulaksana, *Op. Cit.*, hlm.13.

pemerintah dalam pembuatan keputusan. Batasan-batasan yang ditetapkan pemerintah bermaksud melindungi konsumen, lingkungan, ataupun perusahaan, dan menghilangkan perlakuan tidak adil dalam pembayaran kepada karyawan dan sebagainya. Beberapa contoh adalah kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang perdagangan, undang-undang hak paten dalam menjalankan fungsi konsumen, penyedia dan pesaing.<sup>13</sup>

Telah umum diketahui bahwa di negara yang menganut paham demokrasi yang ciri utamanya antara lain ialah bahwa kedaulatan nasional berada di tangan rakyat secara berkala diselenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial politik mana yang akan diberikan kepercayaan menjalankan roda pemerintahan negara pada satu kurun waktu tertentu misalnya lima tahu di masa yang akan datang. Kekuatan sosial politik, yang lebih populer dikenal dengan istilah “partai politik”, yang eksistensinya resmi diakui di negara bangsa yang bersangkutan biasanya dengan gaya, cara dan teknik-teknik tertentu berdasarkan tata karma politik yang telah disepakati bersama berupaya sekuat tenaga untuk “menjual” program politik masing-masing melalui berbagai cara seperti kampanye dan tayangan program di media elektronika sehingga rakyat banyak terdorong untuk memberikan suaranya pada hari pemilihan umum pada partai yang diyakininya akan mampu membawa masyarakat bangsa lebih dekat kepada tujuan negara bangsa yang bersangkutan. Hasil perhitungan suara hasil pemilihan umum tersebut dapat berakibat pada dua situasi, yaitu:

- a. Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikut.

---

<sup>13</sup>Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 68-69.



- b. Terjadi pergantian partai yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan negara untuk priode berikutnya.

Jika partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk menjalankan roda pemerintahan negara pada kurun waktu berikut, bagi dunia usaha relatif lebih mudah untuk memperkirakan langkah-langkah dan kebijakan apa yang akan diambil berdasarkan pengamatan dan pengalaman pada waktu yang sedang dilalui. Artinya diharapkan bahwa tidak akan terjadi perubahan yang drastis dalam gaya para pengambil keputusan dilingkungan pemerintahan negara, termasuk keputusan dan kebijakan di bidang ekonomi, moneter, fiskal, perdagangan dan industri. Yang sangat mungkin terjadi ialah melanjutkan dan menetapkan berbagai kebijakan tersebut, kecuali timbul gejolak politik di luar wilayah kekuasaan negara yang bersangkutan terhadap mana pemerintahan negara tersebut sangat mungkin melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu, misalnya karena pertimbangan pemeliharaan hubungan bilateral dan multilateral yang harus dipelihara sedemikian rupa sehingga kepentingan nasional negara tersebut tetap terjamin.<sup>14</sup>

Disamping pengenalan faktor-faktor politik dosmetik seperti telah disinggung sebelumnya, tidak kalah pentingnya untuk mengenali dampak faktor-faktor politik yang timbul secara regional, bahkan global. Pemahaman tersebut mutlak perlu karena mempunyai implikasi yang harus diperhitungkan terhadap berbagai segi perekonomian secara dosmetik, misalnya yang mnyangkut kegiatan ekspor-impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, kebijakan tarif, penggunaan tenaga kerja asing, persyaratan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan secara

---

<sup>14</sup> Sondang P. siagian, *Op.Cit.*, hlm. 71.

regional dan internasional dan peluang pasar yang dapat makin besar, tetapi dapat pula menjadi makin sempit.<sup>15</sup>

### 3) Sosial

Bila kebijakan, sistem hukum, serta tindakan pemerintah bisa mempengaruhi perusahaan dan kehidupan masyarakat sehari-hari, demikian juga perilaku dan pengharapan orang terhadap kerja. Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, pentingnya dampak faktor-faktor sosial sangat penting pula disadari oleh para pengambil keputusan stratejik. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Pengenalan demikian tidak mudah karena kenyataan menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut selalu berubah, adakalanya dengan intensitas yang sangat tinggi. Di samping itu para anggota masyarakat dengan siapa perusahaan melakukan interaksi tersebut tidak pernah “konsisten” dalam perilakunya. Dikatakan demikian karena faktor-faktor tersebut tumbuh sebagai akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika, ekologi dan demografi yang juga selalu mengalami pergeseran, baik yang mengarah pada kondisi yang lebih kuat, tetapi juga mungkin kearah yang lebih lemah.<sup>16</sup>

Tidak dapat disangkal bahwa manusia selalu berupaya untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu terhadap tuntutan sosial yang selalu berubah. Karena penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan itu, terjadi pula perubahan dalam sikap tentang makna kehidupan, yang biasanya tercermin pada berbagai hal seperti pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang, Gaya memilih dan menggunakan busana, Penggunaan produk yang sedang berkembang, Bahan bacaan yang disenangi,

---

<sup>15</sup>*Ibid*, hlm. 72.

<sup>16</sup>Uyung Sulaksana, *Op. Cit.*, hlm. 14.

Bentuk hiburan yang duminati, Pola interaksi dalam keluarga, Prefensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni, Makna kehidupan kekerjaan. Yang kesemuanya biasanya mengarah pada upaya peningkatan kemampuan seseorang memuaskan berbagai keinginan, cita-cita, harapan dan kebutuhannya. Berbagai implikasinya dalam bidang sosial yang ada kaitannya dengan manajemen stratejik terlihat pada paling sedikit lima hal yaitu:<sup>17</sup>

a) Pendidikan

Kenyataan menunjukkan bahwa disemua negara bidang pendidikan merupakan salah satu bidang pembangunan sosial yang menjadi sasaran perhatian para politisi, negarawan, kalangan bisnis, tokoh-tokoh pendidikan dan para orang tua. Bahkan tingkat pendidikan masyarakat sering digunakan sebagai salah satu tolok ukur kemajuan suatu bangsa tertentu. Sebagai faktor sosial yang harus diperhitungkan oleh para pengambil keputusan stratejik, pendidikan dapat disoroti dari berbagai sudut pandang. makin tinggi pendidikan warga pada umumnya, berarti di pasaran kerja tersedia tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang makin tinggi pula. Dengan demikian, apabila mereka memasuki lapangan pekerjaan tertentu, kemampuan mereka melaksanakan tugas dan memikul tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka semakin lebih besar. Berarti tingkat produktivitas mereka menjadi sedemikian rupa sehingga organisasi tempat mereka berkarya semakin mampu menampilkan kinerja yang memuaskan.<sup>18</sup>

Dengan tingkat pendidikan yang makin tinggi itu, para pekerja dalam organisasi diharapkan semakin mampu melakukan berbagai penyesuaian yang dituntut oleh organisasi

---

<sup>17</sup>Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 73.

<sup>18</sup>Ibid, hlm. 74.

berkat kemampuan mereka berfikir secara rasional dengan nalar yang relatif tinggi yang pada gilirannya mempermudah penerapan berbagai teori manajemen pada umumnya. dengan tingkat pendidikan yang makin tinggi, para pekerja semakin mampu pula untuk memperjuangkan perolehan haknya, terutama berbagai hak yang dikategorikan sebagai hak yang bersifat asasi yang pada umumnya dikaitkan dengan harkat dan martabat insani para pekerja tersebut. berkat pendidikan yang semakin tinggi, para karyawan diharapkan mampu memberikan kontribusinya yang semakin besar kepada organisasi melalui sikap dan perilaku yang positif, seperti dalam bentuk kesediaan menumbuhkan dan menggunakan dorongan yang bersifat intrinsik. Para pekreja dengan tingkat pendidikan tinggi tersebut sangat mungkin mempunyai harapan dan keinginan dalam kehidupan kekaryaan yang sukar dipenuhi oleh manajemen.<sup>19</sup>

b) Faktor kultur

Dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri yang khas. Kepribadian dan jati diri yang khas itu antara lain tercermin pada kultur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kulutur organisasi ialah kesepakatan bersama para anggota organisasi tentang makna kehidupan organisasional yang mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Meskipun demikian, secara aksiomatik pula dapat dinyatakan bahwa kultur suatu organisasi harus merupakan *sub-culture* dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas, bahkan oleh bangsa di mana organisasi merupakan suatu bagian, bahkan mungkin hanya bagian kecil saja. Oleh karena itu, penting untuk memahami kultur nasional

---

<sup>19</sup>*Ibid*, hlm. 75.

yang dianut dan menumbuhkan kultur organisasi yang digali dari kultur nasional itu. Kultur suatu bangsa menunjukkan jati diri bangsa tersebut yang sifatnya juga khas dan membedakannya dari bangsa-bangsa lain. Kultur itu berperan antara lain dalam hal penentuan batas-batas berperilaku, menentukan norma-norma yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar dan sebagainya. Bahkan juga berperan dalam menentukan tata karma yang harus ditaati oleh seseorang dalam interaksinya dengan orang lain, termasuk penggunaan bahasa, gerak-gerik bagian-bagian tubuh dan raut muka.<sup>20</sup>

Terdapat paling sedikit dua konsekuensi keadaan seperti disinggung di muka. Pertama: dalam suatu masyarakat di satu pihak harus dipupuk, dipelihara, dipertahankan, dan dikembangkan apa yang lumrah disebut sebagai ketahanan nasional dibidang kultural yang antara lain berarti bahwa jati diri bangsa yang bersangkutan dipertahankannya, dan nilai-nilai yang dipandang luhur oleh bangsa itu dipelihara sedemikian ruoa sehingga langgeng atau lestari. Kedua: sambil berupaya memeprtahankan jati dirinya, suatu bangsa tetap menganut kebijaksanaan keterbukaan karena dalam dunia seperti sekarang ini memang tidak dapat dielakkan. Kerana dampak keterbukaan tersebut, bangsa yang bersangkutan menumbuhkan kemampuan untuk: <sup>21</sup>

- (1) memilih segi-segi positif dari kultur asing yang masuk dari luar
- (2) menolah segi-segi negatif dari kultur yang datang dari bangsa lain atau budaya lain.

---

<sup>20</sup>*Ibid*, hlm. 75.

<sup>21</sup>*Ibid*, hlm. 76



Disadari bahwa melakukan hal di atas jauh lebih sulit dari mengucapkannya, akan tetapi bagaimanapun harus dilakukan. Melakukannya adalah tanggung jawab nasional dan tidak bisa diserahkan kepada salah satu komponen sosial tertentu, betapa tanggungjawabnya komponen tersebut.<sup>22</sup>

c) Konfigurasi ketenagakerjaan

Dua hal yang menonjol dalam konfigurasi ketenagakerjaan sebagai faktor sosial yang harus dikenali dan diperhitungkan oleh para pengambil keputusan strategik sebagai kondisi lingkungan eksternal yang jauh ialah semakin banyaknya tenaga kerja wanita yang memasuki pasaran kerja dan kemungkinan makin perlunya mempertimbangkan penggunaan tenaga kerja asing. Makin banyaknya wanita memasuki pasaran kerja dapat disoroti dari paling sedikit empat sudut pandang. Pertama, Merupakan kenyataan di banyak masyarakat bahwa perbedaan yang sifatnya diskriminatif dalam hal perolehan dan pemanfaatan kesempatan menegcap pendidikan formal sampai tingkat tersier sekalipun berdasarkan jenis kelamin sudah dihilangkan. Artinya baik pria maupun wanita memperoleh hak dan kesempatan yang sama. Kedua, Pandangan yang secara tradisional berlaku di banyak masyarakat yang mengatakan bahwa tempat wanita adalah di rumah. Ketiga, Tidak sedikit wanita yang sudah menikah memasuki pasaran kerja karena tekanan ekonomi. Artinya, para wanita yang sudah menikah harus bekerja termasuk di sektor formal karena penghasilan suami tidak mencukupi untuk mebiayai hidup keluarga yang bersangkutan dengan standar hidup yang mereka anggap wajar. Keempat Terutama dalam tingkat hal pengangguran tinggi, tidak mustahil para istrilah yang menjadi pencari nafkah utama karena suami tidak mempunyai pekerjaan, baik yang tetap

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 77.

maupun yang sambilan, padahal harus tersedia dana untuk mebiayai hidup.<sup>23</sup>

Konfigurasi demikian pasti membawa konsekuensi dalam pengelolaan berbagai segi suatu bisnis seperti dalam hal perencanaan ketenagakerjaan, penempatan, promosi, alih tugas, alih wilayah, kebijaksanaan tentang imbalan, keputusan tentang cuti dan berbagai segi lainnya. Maka dari itu, dalam era globalisasi seperti sekarang ini akan semakin banyak perusahaan terutama yang mau menerapkan teknologi tinggi atau "go internasional" yang demi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menggunakan tenaga-tenaga asing dengan segala implikasinya, yang kesemuanya harus diperhitungkan.<sup>24</sup>

d) Faktor demografi

untuk kepentingan analisis dan perumusan kebijaksanaan stratejik, faktor demografi dapat disoroti dari sudut pengelompokan para anggota masyarakat pada tiga kelompok utama, yaitu kelompok yang belum produktif karena masih usia muda dan pada umumnya masih duduk di bangku sekolah, kelompok produktif yaitu mereka yang memasuki pasaran kerja dan kelompok yang tidak lagi produktif karena telah lanjut usia. Mengenai kelompok yang belum produktif dapat dikatakan bahwa sejak lahir hingga mencapai usia remaja, para anggota masyarakat ini pada umumnya menurut peraturan perundang-undangan belum boleh memasuki pasaran kerja dan walaupun ada upaya memasukinya, perusahaan tidak boleh memperkerjakannya. Mereka diharapkan dan bahkan dalam banyak negara diwajibkan untuk menuntut ilmu di lembaga-lembaga pendidikan formal, misalnya karena adanya

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 76-77.

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm. 77.

program wajib belajar yang ditetapkan oleh pemerintah untuk anak-anak usia sekolah tertentu, misalnya sampai lulus sekolah dasar, atau sampai lulus sekolah menengah tingkat pertama, atau hingga lulus tingkat sekolah menengah atas. Bahkan ada negara yang membiayai pendidikan warganya hingga tingkat pendidikan tinggi. Oleh karena itulah pemerintah negara pada umumnya melarang berbagai organisasi, termasuk organisasi bisnis untuk memperkerjakan kelompok ini.<sup>25</sup>

Para warga negara yang tergolong pada kelompok yang produktif terdiri dari mereka yang berada kelompok usia yang memasuki dan berada pada pasaran kerja. Memang kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua anggota kelompok ini menempuh cara memperoleh penghasilan dengan menjadi karyawan pada organisasi atau perusahaan milik orang lain. Ada di antara mereka yang menjadi wiraswasta baik di sektor formal maupun sektor informal yang bahkan mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi orang lain. Sebagian di antara mereka tidak berhasil memperoleh pekerjaan dan menjadi pengangguran. Seperti dimaklumi tidak sedikit negara yang menghadapi masalah adanya tingkat pengangguran yang sangat tinggi. Ada pula di antara anggota kelompok ini hanya mampu mendapatkan pekerjaan yang sifatnya musiman dengan akibat bahwa penghasilan mereka tidak terjamin kontinuitasnya.<sup>26</sup>

(1) Etos kerja sebagai faktor sosial

Penelitian yang dilakukan oleh para pakar di bidang manajemen antara lain menunjukkan bahwa terdapat wawasan tentang etos kerja dalam berbagai kelompok usia

---

<sup>25</sup>*Ibid*, hlm. 78.

<sup>26</sup>*Ibid*, hlm. 79.

para karyawan. Misalnya, salah satu penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa:

- (2) Para karyawan yang berada dalam kelompok usia 50-70 tahun, etos kerjanya didasarkan pada karakteristik tertentu seperti kesediaan kerja keras, loyalitas kepada organisasi dan sikap yang konservatif.
- (3) Mereka yang berada dalam kelompok usia 40-50 tahun menganut etos kerja yang diwarnai oleh penekanan pada mutu hidup, ingin memiliki otonomi dalam pelaksanaan tugas dan diskresi dalam memikul tanggung jawab, keinginan kuat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berpendirian teguh, dan loyalitasnya ditujukan pada diri sendiri.
- (4) Tenaga kerja yang berada dalam kelompok usia 30-40 tahun mempunyai ciri-ciri tertentu seperti penekanan pada keberhasilan, memiliki ambisi yang tinggi, kerja keras mengejar kesuksesan dan senang menekuni satu bidang tertentu dalam kariernya meskipun tidak selalu berarti berkariir hanya dalam satu organisasi.
- (5) Mereka yang berusia muda kelihatannya menganut etos kerja dengan ciri-ciri tertentu seperti fleksibilitas dalam karier, menyenangi waktu senggang yang lebih banyak untuk menikmati hidup dan menonjolkan pemenuhan kebutuhan sosial yang mengakibatkan mereka mempunyai minat yang tinggi dalam penumbuhan dan pemeliharaan hubungan interpersonal yang serasi dengan orang-orang lain.

Karena faktor-faktor sosial tersebut bertautan langsung dengan unsur manusia dalam kehidupan bermasyarakat, faktor-faktor tersebut mutlak perlu dikenali dan dipahami karena pasti mempunyai dampak terhadap upaya manajemen meningkatkan

efektivitas, produktivitas dan kinerja organisasi yang dipimpinnya.<sup>27</sup>

#### 4) Teknologi

Pemicu perubahan lingkungan teknologi bersumber dari banyak faktor. Kehancuran banyak industri yang dulunya pernah menjadi kebanggaan antara lain bermula dari sikap mengacuhkan perubahan lingkungan teknologi. Fenomena internet merupakan faktor terpenting dan menyentuh hampir semua aspek operasional perusahaan. Jatuh banggunya perusahaan 'dot.com' sepertinya tidak mampu meredam antusiasme pada peluang bisnis yang bisa dibangun di jaringan maya. Negara-negara berkembang pun tak luput dari perkembangan ini. Di dalam buku Uyung Sulaksana, Robert menulis: "dewasa ini cina membeli lebih banyak peralatan telepon seluler dari pemasok multi nasional ketimbang pasar manapun di luar amerika serikat. Para pemasok bekerja siang malam memenuhi pesanan." Jumlah perusahaan, baru maupun lama, secara inovatif memakai internet bagi tujuan-tujuan mereka, begitu banyak sehingga tidak bisa dirinci di sini.<sup>28</sup>

Namun pengguna internet bukannya tanpa masalah dan perusahaan yang ingin menjangkau pasar, konsumen, dan klien mesti tetap menyadari bahwa tidak semua orang punya akses komputer atau telepon seluler generasi baru yang terhubung internet atau punya kemampuan dan motivasi menggunakannya. Ledakan pemakaian internet dan peluang tiba-tiba terbuka dari kemajuan teknologi pada umumnya, jelas membawa pengaruh tidak terbatas pada perusahaan dan pekerja, namun juga pada lingkungan perusahaan. Seringnya staf menggunakan e-mail dan internet melalui sistem koneksi di tempat kerja mencemaskan para atasan

---

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 80.

<sup>28</sup>Uyung Sulaksana, *Op. Cit.*, hlm. 12.



yang akhirnya mencoba memonitor aktifitas yang tak berkaitan dengan pekerjaan.<sup>29</sup>

Ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini berkembang demikian pesatnya sehingga dapat dikatakan bahwa umat manusia belum pernah mengalami perkembangan secepat itu, perkembangan yang amat pesat itu berakibat antara lain pada “lahirnya” berbagai ilmu yang baru dan aneka ragam temuan dan terobosan terjadi dalam bidang teknologi. Berbagai temuan dan terobosan tersebut sudah sedemikian rupa sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada lagi segi-segi dan proses pengolahan bisnis yang tidak disentuh oleh teknologi tersebut. Dikatakan demikian karena ternyata bahwa berbagai temuan dan terobosan di bidang perangkat keras dibarengi pula oleh perkembangan di bidang perangkat lunak yang mendukung aplikasinya yang semakin beraneka ragam oleh para “pekerja pengetahuan”. Oleh karena itu setiap pengambil keputusan strategik mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang dan akan terjadi karena dengan demikian ia mengetahui untuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan diterapkan.<sup>30</sup>

Pembuktian kebenaran pandangan di atas dapat dilakukan dengan menyoroti dua segi manajemen bisnis, yaitu bidang fungsional dan berbagai proses organisasional. Kenyataan menunjukkan bahwa aplikasi teknologi di bidang fungsional semakin meluas. Salah satu contoh nyata ialah robotisasi produksi yang dewasa ini semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan mutlak dalam rangka peningkatan efisiensi kerja dan mutu produk. Tidak akan dapat disanggah bahwa dalam bidang pemasaran, teknologi komunikasi dan informasi semakin meluas di bidang keuangan dan akunting. Siapa pun yang bergerak di bidang

---

<sup>29</sup>*Ibid*, hlm. 13.

<sup>30</sup>Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 80.

manajemen sumber daya manusia pasti mengakui pentingnya “sistem informasi sumber daya manusia” yang penciptaan, pemeliharaan dan pemanfaatannya tidak lepas dari pemanfaatan teknologi. Dalam berbagai proses organisasional, terjadi aplikasi yang makin meluas. Dalam proses pengambilan keputusan, misalnya kehadiran “personal komputer” dan “Notebook” sudah mengubah pola pemrosesan data dari yang “sentralistik” menjadi “desentralistik” bahkan sebagai wahan pengambilan keputusan bukan merupakan hal yang aneh lagi. Kegiatan surat menyuratpun dewasa ini sudah sarat dengan pemanfaatan teknologi. Bahkan makin santer kedengaran apa yang oleh makin banyak orang disebut sebagai “kantor tanpa kertas”. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung pesat telah melahirkan revolusi di bidang transportasi, teknologi komunikasi dan teknologi informasi. Terjadinya perkawinan antara teknologi komunikasi dan teknologi informasi memebuhkan berbagai sarana komunikasi dan informasi.<sup>31</sup>

Cukup banyak kegiatan perkantoran yang menunjukkan makin meluasnya pemanfaatan teknologi seperti “*electronic mail*”, faksimili dan lain sebagainya. Berkat pemanfaatan teknologi pula dimungkinkan para karyawan tidak lagi harus masuk kantor karena dengan “*telecommuting*” yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya di rumah dan menyampaikan hasilnya ke kantor melalui jaringan telepon, komputer yang “*on-line*” dan atau sarana lainnya seperti fax. Kesemuanya menggunakan dan memanfaatkan perkembangan teknologikal yang makin canggih.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, PT Bumi Akasara, Jakarta, 2004. hlm. 118.

<sup>32</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik, Op. Cit.*, hlm. 80-81

## b. Faktor Eksternal Mikro

### 1) Konsumen

Suatu perusahaan menghasilkan produk tertentu, baik berupa barang maupun jasa, yang diharapkan diminati oleh sekelompok warga masyarakat dalam rangka pemuasan kebutuhan-kebutuhan tertentu. Minat tersebut dapat timbul karena berbagai sebab dan alasan, seperti: karena produk yang sudah ada di pasaran tidak atau kurang memenuhi harapan, produk baru diyakini oleh pengguna sebagai produk yang lebih bermanfaat, harga produk baru tersebut lebih terjangkau oleh konsumen, mutu yang lebih tinggi, jaminan pelayanan purna jual yang lebih meyakinkan dan reputasi produsen yang bersangkutan.<sup>33</sup>

Konsumen yang membeli produk yang dihasilkan oleh organisasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Konsumen yang membutuhkan makan akan kembali produk makanan yang dihasilkan oleh perusahaan makanan. Dalam bahasa pemasaran, konsumen sering disebut sebagai pasar, yang diartikan sebagai orang yang mempunyai kebutuhan, uang, dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. Konsumen tentu saja sangat menentukan nasib suatu organisasi. Apabila suatu organisasi gagal memenuhi kebutuhan konsumen, organisasi tersebut akan di tinggalkan oleh konsumennya. Dengan demikian perusahaan harus mengenali perubahan selera atau kebutuhan konsumen tersebut.<sup>34</sup>

Semakin lama, secara umum ada kecendrungan konsumen menjadi semakin kuat posisi relatifnya terhadap perusahaan, karena tingkat pendidikan masyarakat semakin lama semakin maju, maka konsumen semakin tahu hak-haknya.

---

<sup>33</sup>*Ibid*, hlm. 91

<sup>34</sup>Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2003, hlm. 56.

Organisasi tidak lagi dapat memaksakan kehendak mereka atau membodohi mereka. Persaingan semakin ketat, dan konsumen mempunyai banyak pilihan. Tetapi untuk beberapa sektor usaha (atau industri), kedudukan organisasi masih cukup kuat. Pada pasar yang monopolistic (baik secara alamiah maupun karena peraturan), posisi perusahaan masih lebih kuat. Dalam situasi semacam ini organisasi tetap dituntut bertindak secara wajar karena organisasi terikat pada etika dan tanggung jawab sosial. Mengingat suatu saat konsumen menjadi kuat, sehingga tidak baik bagi perusahaan yang suka mengeksploitasi konsumen.<sup>35</sup>

## 2) Pemasok

Hubungan yang bersifat kerja sama yang dapat diandalkan antara perusahaan dan pemasoknya merupakan hal yang penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan tersebut. Perusahaan seringkali dapat meminta perlakuan khusus kepada pemasok dengan membina hubungan yang berkelanjutan seperti antaran cepat, dan jangka waktu kredit yang lebih fleksibel. Perusahaan juga harus memperhatikan posisi kompetitif, diskon kualitas yang menarik, biaya pengiriman yang dikenakan, dan standar produksi pemasok.<sup>36</sup>

Perusahaan biasanya menggunakan bahan baku untuk menghasilkan produksinya. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur mobil menggunakan baja untuk membuat mobil, sementara itu, perusahaan properti memerlukan semen, kayu, dan bahan lainnya. Perusahaan tidak dapat menyelesaikan proses produksinya bila mereka tidak dapat mendapatkan bahan baku. Oleh karena itu, kinerjanya sebagian tergantung kepada

---

<sup>35</sup>Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Dipa Stain Kudus, Kudus, 2009, hlm.141

<sup>36</sup>Muhammad H. Mubarak, *Manajemen Strategi*, Dipa Stain Kudus, Kudus, 2009, hlm. 43.

kemampuan dari pemasoknya dalam mengantarkan bahan baku tepat pada waktunya.<sup>37</sup>

Pemasok merupakan pihak yang memberikan input ke perusahaan. Input tersebut dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi, karyawan, modal keuangan, informasi, atau jasa yang diperlukan organisasi. Bahan mentah merupakan contoh input bahan baku. Organisasi yang membutuhkan karyawan akan mencari karyawan melalui biro jasa tenaga kerja, atau melalui universitas yang memasok lulusan perguruan tinggi. Apabila mesin pabrik mengalami kerusakan, organisasi dapat memanfaatkan jasa perbaikan mesin. Sama seperti konsumen, manajer perlu memperhatikan perkembangan pemasok. Dalam sektor tertentu, pemasok mempunyai kedudukan yang lemah relatif terhadap perusahaan. Pemasok tunggal tentunya mempunyai kedudukan yang kuat dibandingkan dengan banyak pemasok, selanjutnya pemasok dapat mengefisienkan kegiatan organisasi.<sup>38</sup>

Dapat dinyatakan secara kategorial bahwa tidak ada pimpinan perusahaan yang boleh mengabaikan peranan para pemasok sebagai mitra kerjanya. Seperti diketahui tidak banyak perusahaan yang menguasai sendiri sumber-sumber suplai bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut dalam proses produksi. Berarti terdapat ketergantungan antara satu perusahaan yang menghasilkan produk tertentu dengan para pemasoknya. Para pemasok itu dapat berada pada posisi tawar-menawar yang kuat dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan oleh perusahaan pelanggannya.<sup>39</sup>

### 3) Pesaing

---

<sup>37</sup> Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 5.

<sup>38</sup> *Ibid*, hlm. 142.

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 86.



Untuk meningkatkan pemasaran, perusahaan harus merebut salah satu keuntungannya dari dua kesempatan berikut:

- a) Perusahaan harus memperoleh pelanggan tambahan entah dengan meraih market sharenya yang lebih besar atau dengan menentukan jalan untuk meningkatkan ukuran pasar itu sendiri.
- b) Perusahaan memukul pesaing-pesaingnya pada waktu memasuki dan mengeksploitasi pasar yang sedang berkembang.

Oleh karena itu perusahaan harus menganalisis persaingan dan menetapkan suatu strategi pemasaran yang digariskan secara jelas agar bisa memberikan kepuasan yang tinggi pada konsumen.<sup>40</sup>

Organisasi perusahaan akan berebut konsumen dengan pesaing. Pesaing memberikan produk yang mempunyai fungsi sama dengan produk yang dihasilkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Definisi yang lebih luas menunjukkan bahwa organisasi akan bersaing dengan organisasi lainnya memperebutkan sumber daya yang ada. Organisasi bersaing memperoleh dana dari lembaga keuangan dan memperebutkan calon karyawan yang baik dari universitas. Kadang-kadang manajer harus memilih pesaing yang akan dihadapi.<sup>41</sup>

Telah tergambar di muka bahwa salah satu kenyataan hidup dalam dunia bisnis ialah terjadinya persaingan yang ada kalanya makin tajam. Persaingan yang makin tajam terjadi apabila:

- a) Makin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk yang serupa atau sejenis.

---

<sup>40</sup>Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen*, In Media, Jakarta, 2014, hlm.70.

<sup>41</sup>Karebet Gunawan, *Op. Cit.*, hlm. 142.

- b) Makin banyak perusahaan yang mampu menawarkan produk substitusi kepada para konsumen dengan manfaat yang relatif sama.
- c) Makin langkanya bahan mentah atau bahan baku untuk diproses lebih lanjut.
- d) Masuknya produk yang sedang berkembang di pasaran.
- e) Terjadi pergeseran dalam perilaku para konsumen dalam memilih dan membeli produk tertentu.
- f) Terjadi peningkatan kemampuan ekonomi para pelanggan atau pemakai produk sehingga orientasi mereka “bergeser” dari harga ke mutu dan pelayanan, termasuk pelayanan purna jual.
- g) Betralihnya posisi suatu negara, misalnya dari masyarakat agraris ke masyarakat industri.<sup>42</sup>

Kesemuanya itu menuntut kemampuan yang lebih tinggi dari pada perumus kebijaksanaan stratejik dalam perusahaan agar dengan demikian strategi yang dirumuskannya memungkinkan organisasi meraih keuntungan, mempertahankan eksistensi dan menempuh jalur pertumbuhan dan perkembangan. Secara ideal, apa yang seharusnya terjadi ialah persaingan yang sehat. Akan tetapi pengalaman banyak orang yang menunjukkan bahwa tidak semua usahawan yang menghadapi persaingan dengan berpegang teguh pada norma-norma moral dan etika. Ada saja usahawan yang mau terlibat dalam persaingan yang tidak sehat yang dilakukannya melalui upaya seperti Manipulasi harga, Manipulasi mutu, Dalam kampanye pemasaran memberikan janji-janji yang muluk-muluk, Alpa dalam pemberian pelayanan, Menggunakan teknik-teknik promosi yang melebih-lebihkan manfaat produk yang dihasilkan dan dipasarkannya. Berbagai tindakan yang bersifat etika manipulatif seperti itu mungkin saja memberikan keuntungan yang

---

<sup>42</sup> Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 88.

besar pada satu ketika tertentu, tetapi tidak untuk jangka panjang. Oleh karena itu sikap yang tepat untuk ditampilkan ialah merumuskan strategi perusahaan sedemikian rupa sehingga norma-norma moral dan etika tetap dipegang teguh. Bertindak demikian memang mungkin tidak menghasilkan keuntungan besar untuk jangka pendek, akan tetapi dapat dikatakan merupakan jaminan untuk kesinambungan kehidupan perusahaan yang bersangkutan.<sup>43</sup>

#### 4) Pemerintah

Pemerintah mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi. Pemerintah biasanya berperan sebagai wasit dan memastikan aturan main berjalan dengan semestinya. Dalam peranan ini pemerintah akan mengeluarkan aturan-aturan pandangan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Pemerintah juga akan memiliki peranan penting dalam kehidupan perekonomian suatu masyarakat, meskipun peranan tersebut selalu menjadi kontroversi. Dalam pelajaran ekonomi, teori ekonomi klasik mengatakan bahwa pemerintah tidak perlu campur tangan. Dalam jangka panjang, alam akan menemukan jalan menuju keseimbangan tanpa campur tangan dari luar. Menurut John Maynard Keynes dalam buku karebet gunawan mengatakan bahwa pemerintah harus masuk dan berperan secara aktif memperbaiki kondisi yang tidak dalam keseimbangan (*inequilibrium*). Dalam jangka pendek, masih mungkin terjadi ketidakseimbangan yang memerlukan campur tangan pemerintah. Nampaknya sejauh ini peranan ekonomi pemerintah di kebanyakan negara cukup besar. Negara komunias atau sosialis malah menganjurkan peranan pemerintah atau negara yang lebih besar.<sup>44</sup>

Hubungan organisasi dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Perwakilan-

---

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm. 88-89.

<sup>44</sup> Karebet Gunawan, *Op. Cit.*, hlm. 143.

perwakilan pemerintah ini biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur-prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat. Di samping itu perwakilan-perwakilan pemerintah sering merupakan atau menjadi para penyedia dan kreditur besar bagi perusahaan.<sup>45</sup>

Pemerintah menjadi pesaing langsung suatu organisasi yang kebetulan berada pada bidang usaha yang sama. Garuda (perusahaan negara) bersaing dengan simpatis (perusahaan swasta). Meskipun biasanya perusahaan negara masih dibatasi hanya untuk bidang-bidang yang strategis. Tetapi definisi strategis tidak cukup jelas, sehingga pada suatu masyarakat definisi strategis menyangkut sektor yang lebih banyak, sementara pada masyarakat ini sektornya lebih terbatas. Manajer juga perlu memahami proses pengambilan keputusan pemerintah, meskipun pemerintah diharapkan menjadi wasit yang adil, tetapi pengambilan keputusan akan diwarnai oleh pembenturan kepentingan. Pihak yang berkepentingan akan me "lobby" pemerintah agar mengeluarkan peraturan yang agak menguntungkan bagi dirinya, sementara pihak lain yang mempunyai kepentingan yang berkawanan juga akan melakukan hal yang sama. Jika pihak-pihak yang berkepentingan mempunyai kedudukan yang sama kuatnya, maka peraturan yang keluar kemungkinan sekali akan merupakan kompromi dari kepentingan-kepentingan yang ada manajer perlu memahami pengambilan keputusan pemerintah agar dapat melakukan antisipasi yang tepat.<sup>46</sup>

##### 5) Lembaga keuangan

Organisasi akan tergantung pada lembaga keuangan atau pasar keuangan. Lembaga keuangan memberikan input modal

---

<sup>45</sup> Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 66.

<sup>46</sup> Karebet Gunawan, *Op. Cit.*, hlm. 144.

keuangan yang diperlukan, baik untuk mendirikan bisnis atau untuk modal kerja yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Lembaga keuangan juga menjadi perantara bagi organisasi ke pasar keuangan. Pasar keuangan akan memperlancar aliran dana dari pihak surplus dana (pihak yang menabung) ke pihak yang membutuhkan dana atau defisit dana (biasanya organisasi perusahaan). Manajer harus memperhatikan dinamika pasar keuangan. Saat ini instrumen-instrumen keuangan banyak yang bermunculan dengan tujuan mengefisienkan aliran dana dari pihak surplus ke pihak defisit dana. Organisasi dapat memilih pendanaan dalam bentuk hutang, bisa dari bank atau mengeluarkan surat hutang (obligasi) yang dijual langsung ke investor.<sup>47</sup>

Perusahaan sangat tergantung pada lembaga-lembaga keuangan seperti: bank komersial, bank investasi, perusahaan asuransi untuk mempertahankan serta memperluas kegiatan-kegiatannya. Baik perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah mapan perlu mendapat pinjaman jangka pendek untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan atau pinjaman jangka panjang untuk ekspansi atau pembelian peralatan baru. Oleh karena itu, begitu pentingnya hubungan kerja yang efektif dengan lembaga-lembaga keuangan, pemantapan dan pembinaan hubungan yang demikian baik biasanya merupakan tanggung jawab manajer keuangan dengan lembaga-lembaga keuangan yang bersangkutan.<sup>48</sup>

## **2 Faktor Internal**

### **a. Pekerja**

Pada saat karyawan belum bekerja pada suatu organisasi. Maka ia merupakan bagian dari lingkungan eksternal. Tetapi ketika sudah bekerja untuk perusahaan, maka ia menjadi bagian dari

---

<sup>47</sup> Mamduh M. Hanafi, *Op. Cit.*, hlm.59

<sup>48</sup> Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Op. Cit.*, hlm.70.



lingkungan internal. Karyawan merupakan sumber daya organisasi. Hubungan antara manajer-karyawan cukup menyita perhatian ahli manajemen. Jika karyawan dan organisasi atau manajer mempunyai tujuan yang sama, maka organisasi akan berjalan dengan semakin efektif. Tetapi nampaknya konsep tersebut tidak mudah dijelaskan dan dilaksanakan. Akibatnya yang sering terjadi adalah tarik menarik kekuatan antara keduanya. Jika manajer mempunyai posisi yang kuat, maka manajer tersebut akan memaksakan kepentingannya dengan mengorbankan kepentingan manajer atau organisasi.<sup>49</sup>

Pada situasi tertentu, manajemen dengan karyawan dapat bersatu dengan cepat, sebagai contoh karyawan dan juga manajer suatu perusahaan penerbangan amerika serikat bersedia dipotong gaji mereka agar perusahaan tersebut dapat berkompetisi dengan perusahaan penerbangan lain yang menawarkan harga yang lebih murah. Beberapa alternative dikembangkan untuk menyamakan kepentingan karyawan dan manajemen. Salah satu cara adalah ESOP (*Employee stock ownership plan*) dimana karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, memiliki saham perusahaan di tempat mereka bekerja. Apabila karyawan bekerja keras, dan perusahaan memperoleh keuntungan dan harga sahamnya naik, maka karyawan akan memperoleh keuntungan juga karena kekayaannya naik. Secara teoritis nampaknya model tersebut cukup baik, meskipun rincian kerjanya barangkali tidak mudah. Beberapa masalah yang mungkin terjadi: pembagian saham yang dirasakan adil, kemungkinan adanya *free-rider*, dimana pihak ikut menikmati kesuksesan tersebut.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Mamduh M. Hanafi, *Op. Cit.*, hlm. 60.

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm. 60

### **b. Pemegang saham**

Pemegang saham memberikan modal ke perusahaan dalam bentuk pernyataan. Mereka dengan demikian memiliki perusahaan mempunyai hak-hak dan kewajiban yang melekat pada kepemilikannya. Hak mereka antara lain berbagai (*share*) keuntungan kewajiban mereka antara lain menanggung resiko perusahaan. Jika perusahaan bangkrut, mereka berada pada urutan terakhir pihak yang memperoleh distribusi khas dari penjualan aset perusahaan hasil likuidasi. Jika perusahaan berbentuk Persroan Terbatas, maka kewajiban mereka terbatas pada modal yang ditanam. Tetapi jika perusahaan berbentuk perorangan atau firma, kewajiban mereka dapat sampai kekayaan pribadi pemilik perusahaan.<sup>51</sup>

### **c. Jaringan Stakeholder**

Pihak-pihak yang disebutkan yang menentukan nasib perusahaan (*stakeholders*), membentuk jaringan anta stakeholder dan dengan organisasi. Sebagai contoh, pemegang saham menunjuk dewan komisaris. Kemudian dewan komisari mengawasi kerja manajemen dan prestasi organisasi. Dengan demikian pemegang saham tidak hanya mempengaruhi organisasi secara sendirian, tetapi juga melalui jaringan stakeholder yang terbentuk. Organisasi dapat memanfaatkan jaringan stakeholder untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh, organisasi yang membutuhkan dana dapat melakukan kontak dengan lembaga keuangan, selanjutnya mereka bekerja sama dengan pemegang saham. Stakeholder juga dapat berperan ganda. Karyawan organisasi akan menjadi stakeholder sebagai karyawan. Apabila anaknya membeli produk yang dihasilkan oleh organisasi, maka ia akan menjadi stakeholder sebagai konsumen. Di samping itu stakeholder yang berbeda dapat bersatu apabila dapat

---

<sup>51</sup> *Ibid*, hlm. 148

memperjuangkan hal yang sama sebagai contoh, apabila konsumen menginginkan informasi produk yang tidak menyesatkan, maka ia dapat bekerja sama dengan pemerintah. Apabila pihak masyarakat menginginkan produk yang bersih lingkungan, maka ia bekerja sama dengan pemerintah, meminta pemerintah membuat peraturan, bekerja sama dengan konsumen, konsumen dapat memboikot produk yang tidak bersih lingkungan, bahkan lembaga keuangan atau pemegang saham beberapa lembaga keuangan tidak mau membeli saham perusahaan yang tidak bersih lingkungan.<sup>52</sup>

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Jurnal manajemen, dengan judul : Peran Faktor Internal dan Faktor Eksternal Pada Keberlangsungan Start Up Bisnis Kota Surabaya.

Oleh : Fransisca Desiana Pranata Sari, Sri Nathasya Br Sitepu

Kesimpulan sebagai berikut :

- a. Identifikasi awal mengenai faktor-faktor yang berperan dalam keberhasilan start up bussines kota Surabaya, peran yang dimaksud adalah dari faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini sebaiknya perlu menjadi fokus utama perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya supaya dapat bertahan dalam persaingan.
- b. Dilihat dari faktor internal perusahaan, terdapat 4 kemampuan utama yang perlu dibangun seseorang dalam bisnis yang dirintisnya yaitu technical competence, marketing competence dan human relation. Kompetensi teknis dilakukan sebuah organisasi bisnis terkait dengan rancangan usaha sampai kepada system yang dipakai. Kompetensi pemasaran diperlukan dalam rangka menemukan pasar yang cocok sehingga fokus kepada pelanggan dan demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan.kompetensi keuangan merupakan kompetensi yang penting pula karena perusahaan perlu mengatur seluruh keuangannya dengan baik

---

<sup>52</sup> Ibid, hlm. 149

terkait dengan pembelian, penjualan, pemukuan, sampai laporan keuangan untuk memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan setiap bulannya. Kompetensi hubungan manusia dimana perusahaan perlu mengembangkan hubungan personal, berelasi dan membangun sebuah jaringan.

2. Dari Novita Wahyu Setyowati (Pengaruh Lingkungan Internal Dan Lingkungan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Industri Kecil Dan Menengah di Bandung Jawa Barat) bisa diambil kesimpulan yaitu

a. perubahan lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi IKM tersebut. Hal ini dikarenakan kurangnya pengetahuan dari pengusaha IKM terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal terutama lingkungan makro, mengingat mayoritas pengusaha IKM memiliki pendidikan formal yang rendah (lulusan SLTA), kurangnya pengetahuan dalam penggunaan teknologi (teknologi informasi), serta kurangnya wawasan bisnis. Hal ini berdampak pada kurangnya inovasi produk baik dalam hal desain atau model, keanekaragaman warna, dan keanekaragaman jenis produk yang dihasilkan serta kurang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pasar sehingga lingkungan internal IKM tidak menjadikan sumber keunggulan bersaing.

b. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi pengaruh terbesar berasal dari lingkungan internal. Hal ini dikarenakan perubahan lingkungan eksternal kurang diproses dengan baik bahkan dijadikan ancaman sehingga dalam menentukan keunggulan bersaing. Mengingat terbatasnya pengetahuan dan wawasan bisnis dari pengusaha IKM. Hal ini terlihat dari produk yang dibuat oleh IKM belum menyentuh selera konsumen baik dari segi desain atau model, warna produk, dan keanekaragaman

produk. Disamping itu pengusaha IKM jarang yang memanfaatkan kemajuan teknologi (internet) dalam memasarkan produknya.

c. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing IKM tersebut secara simultan. Hal ini dikarenakan selama ini belum bisa mengatasi kelemahan dan hambatan IKM, yaitu meningkatnya kemampuan, wawasan, skill dan pengetahuan IKM terhadap bisnis dan lingkungan bisnis. Hal ini terlihat dari masalah lemahnya kemampuan berinovasi, lemahnya pengetahuan penggunaan teknologi informasi, dan terbatasnya saluran pemasaran.

3. Analisis Faktor – Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Usaha Mikro Dan Kecil pada Usaha Kecil Di Semarang Barat Jurnal Oleh : Lies Indriyatni STIE Semarang, Tahun 2013. Dapat diambil kesimpulan yaitu :

- a. Faktor modal kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha mikro dan kecil di wilayah semarang barat, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 dan tingkat pengaruh sebesar 0,230
- b. Faktor kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha mikro dan kecil di wilayah semarang barat, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,015 dan tingkat pengaruh sebesar 0,206
- c. Faktor lokasi usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha mikro dan kecil di wilayah semarang barat dengan tingkat signifikansi sebesar 0.003 dan tingkat pengaruh sebesar 0,240
- d. Secara simultan ketiga faktor tersebut terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan usaha mikro dan kecil di wilayah semarang barat dengan tingkat adjusted  $R^2$  Sebesar 0,348 atau 34,8 %.

4. Jurnal dengan Judul (Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di PT. Perkebunan Nusantara VII



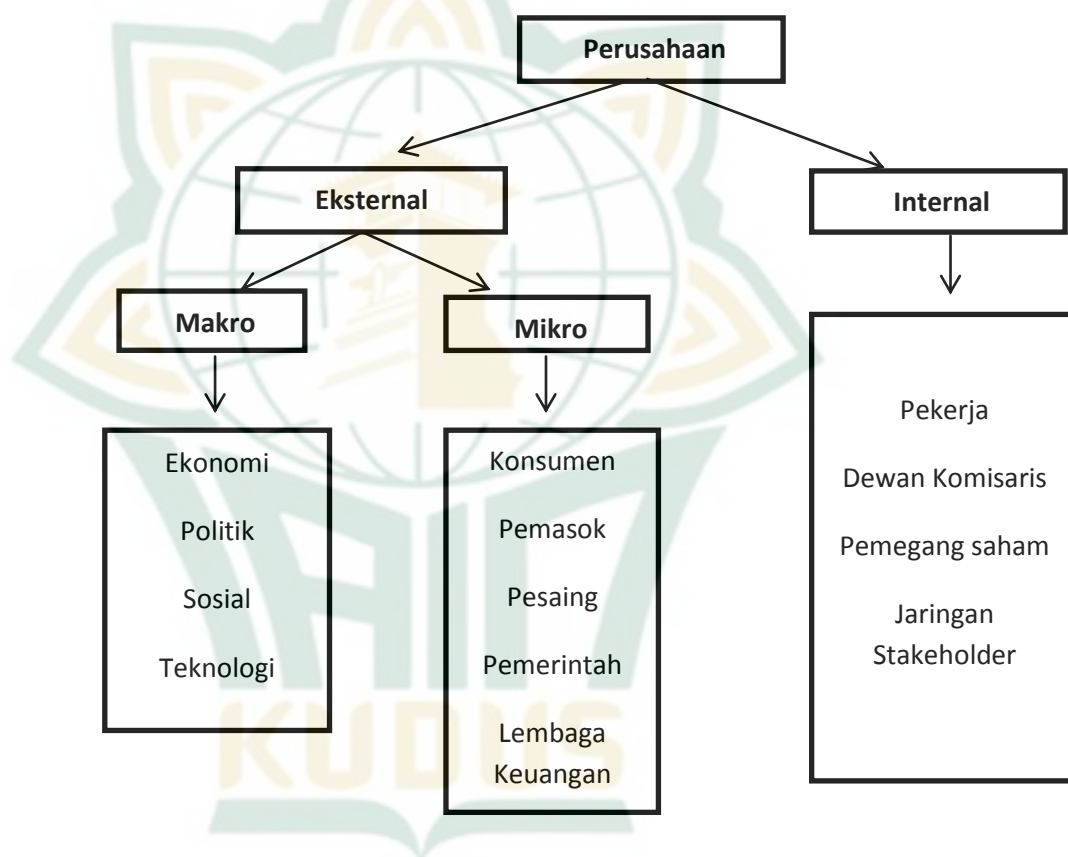
Lampung ditulis Oleh : Devi Yulianti Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Lampung

Dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan oleh penulis, beberapa hal yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan matrik EFT menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki kompetensi dan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi kelemahannya. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan matrik EFE menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat merespon lingkungan eksternal.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Usaha Kecil Sektor Industri Pengolahan Di Kota Malang Jurnal Oleh : Mega Mirasaputri Cahyani dan Widya Dewi Anjaningrum STIE ASIA Malang. Tahun 2017. Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha kecil sektor industry pengolahan di kota malang antara lain : kualitas sumber daya manusia, system produksi, system pengolahan keuangan, strategi pemasaran, system kemitraan serta kualitas infrastruktur dan regulasi. Faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap perkembangan usaha kecil adalah system kemitraan. Oleh karena itu, disarankan agar usaha kecil khususnya sektor industry pengolahan yang berada di kota malang berinisiatif untuk meningkatkan kemitraan, baik kemitraan dengan pemasok, pemerintah, perguruan tinggi, lembaga incubator, lembaga keuangan, usaha besar atau usaha kecil sejenis (sentra).

### C. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah proses analisis strategi, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami proses dan langkah-langkah yang digunakan untuk meneliti faktor eksternal dan internal perusahaan.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

Dalam sebuah perusahaan tentunya membutuhkan adanya kemajuan untuk terus beroperasi terus menerus, harus menggunakan strategi-strategi dalam mekanisme penjualan suatu produk tertentu, menggunakan langkah yang tepat dan efisien agar dapat meningkatkan penjualan, ketika langkah-langkah yang dilakukan sudah tepat maka akan meningkatkan profit atau keuntungan bagi perusahaan.