

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. STRATEGI

2.1.1 Definisi Strategi

Para pelopor konsep strategi memberikan definisi tentang strategi. Adapun definisi tersebut yaitu:

... penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chandler, 1962: 13).

... pola sasaran, tujuan, dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan (Andrews, 1971).

... menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasi aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan (itami, 1987). (Kuncoro, 2005)

Menurut Quinn (1990) strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif.

Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk *unique* berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.

Menurut Anthony, Parrewe dan Kacmar (1999) strategi dapat didefinisikan sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk di dalamnya adalah rencana aksi (*action plans*) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh-pengaruh kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi (Nainggolan, 2008)

2.1.2 Manajemen Strategi

David (2003) mengatakan manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi. Pearce and Robinson (2000) mengatakan bahwa formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (aset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*Treath*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai

misi organisasi berdasar atas lingkungan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan *SWOT analysis*. Dari hasil analisis *SWOT* tersebut organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada departemen. (Thoyib, 2005).

Menurut Dess dan Lumpkin (2003) dalam Kuncoro (2005) ada dua elemen pokok yang merupakan jantung manajemen strategik. Yang pertama, manajemen strategik memerlukan 3 proses yang berkelanjutan yaitu analisis, keputusan, dan aksi. Kedua, inti dari manajemen strategi yaitu mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja yang mengungguli perusahaan lain. (Kuncoro, 2005)

2.2. STRATEGI BISNIS

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Pearch II dan Robinson (2007) mengatakan perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik yaitu:

1. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri. Untuk pengendalian biaya dalam *overal cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan

yang berpengalaman, pengendalian biaya everhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

2. Mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*). Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, *service* pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.
3. Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (*focusing*) pada biaya atau diferensiasi.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri (Suci, 2009)

Konsep strategi bisnis telah dibawa pada wacana administrasi bisnis oleh Alfred Chandler (1962) dan H. Igor Ansoff (1965). Selama teori strategi klasik, strategi menunjuk pada arti untuk mencapai akhir tertentu dan pilihan mereka dengan mengikat rasionalitas. Chandler (1962) mengakui pentingnya mengkoordinasikan berbagai macam aspek manajemen di bawah satu strategi yang mencakup semuanya. Chandler (1962, p.13) mendefinisikan strategi sebagai

“...*penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang dasar dari perusahaan dan penggunaan rangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran tersebut*”. Dalam pemikiran ini, dia menjelaskan strategi bisnis sebagai penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang, penggunaan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Dia mendefinisikan struktur sebagai rancangan organisasi melalui dimana strategi ditetapkan. Perubahan dalam strategi organisasi mengarah pada masalah administratif yang baru, dimana, sebaliknya, memerlukan struktur baru atau yang telah diperbaharui untuk keberhasilan implementasi strategi – strategi baru. Dengan demikian, studi Chandler berpendapat bahwa bentuk organisasional baru tidak lebih dari sekedar bentukan strategi seperti yang telah didefinisikannya.

Ansoff (1965) mengklaim bahwa strategi bisnis adalah model yang menghubungkan strategi pemasaran dengan arah strategis secara umum. Hal ini memetakan strategi produk-pasar – yaitu, penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi – pada matrik yang menunjukkan produk yang ada versus produk baru di sepanjang satu aksis dan pasar yang ada versus pasar baru pada aksis lainnya. Dengan demikian, strategi berlawanan dengan taktik, yaitu skema spesifik untuk menggunakan sumber daya yang dialokasikan. Glueck (1980) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah skema yang terintegrasi yang dirancang secara koordinat dan secara ekstensif bagi perusahaan untuk mengimplementasikan tujuan masa depan mereka. Hofer dan Schendel (1979) menyatakan bahwa perencanaan strategik adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman utama dari unit bisnis yang dihadapi di masa depan dan untuk

mengidentifikasi kemampuan di sekitarnya yang mana dapat mengembangkan strategi untuk menemukan peluang dan negosiasi mengenai ancaman. Dari sudut pandang Mintzberg (1987), strategi sangat jelas berbeda dari sekolah pemikiran perencanaan strategik. Dia membandingkan strategi dengan bentuk organik: strategi diperjuangkan secara konstan untuk dilahirkan, mati, dan diformulasikan kembali setelah dan selama formulasi strategi formal. Dan lagi, Mintzberg (1993) juga menemukan bahwa ciptaan sesungguhnya dari strategi dapat dijelaskan sebagai proses yang timbul, dimana strategi yang direncanakan dapat secara luas berbeda dari strategi yang disadari dan juga perubahan lingkungan secara tiba-tiba dan mendewasakan pemikiran formulator strategi.

Aaker (2001) mengklaim bahwa manajemen pasar strategik adalah sistem yang dirancang untuk membantu menimbulkan dan membuat keputusan strategik, dan juga menciptakan visi strategik. Keputusan strategik melibatkan penciptaan, perubahan, atau penahanan strategi. Lebih lagi, dia menyelidiki bahwa penciptaan dan diskusi strategi bisnis terdiri dari analisis eksternal dan internal. Tabel 2.3 (Aaker 2001, p 19) menunjukkan ulasan dari analisis internal dan eksternal yang memberikan input untuk pengembangan strategi dan sekumpulan keputusan strategik yang merupakan akhir. (Lin, 2007)

Tabel 1 Pandangan dari Manajemen Pasar Strategik (**Analisis Strategik**)

Analisis Eksternal	Analisis Internal
Analisis Pelanggan: Segmen, motivasi, kebutuhan yang tidak terpenuhi	Analisis Kinerja : Profitabilitas, penjualan, analisis nilai shareholder, kepuasan pelanggan, kualitas produk, asosiasi merek, biaya relatif,
Analisis Pesaing : Industri kelompok strategik, kinerja, citra, tujuan, strategik, budaya, biaya, struktur biaya, kekuatan, kelemahan	produk baru, kapabilitas dan kinerja karyawan, analisis portfolio produk
Analisis Pasar : Ukuran, proyeksi pertumbuhan, profit, hambatan masuk, struktur biaya, sistem distribusi, tren, faktor kunci keberhasilan	Penentu Pilihan Strategis : Strategi masa lalu dan sekarang, masalah strategik, kapabilitas organisasional dan batasannya, sumber daya keuangan dan batasaannya kekuatan dan kelemahan.
Analisis Lingkungan : Teknologi, pemerintahan, ekonomi, budaya, demografi, skenario, area yang berkaitan dengan kebutuhan informasi	
↓	↓
Peluang, ancaman, tren, dan ketidakpastian strategis	Kekuatan strategik, kelemahan, masalah, batasan, dan ketidakpastian

(sumber: Aaker 2001, p.19, "Strategic Market Management" Lin 2007)

2.2.1 Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Budaya berasal dari kata sansekerta yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”, banyak orang mengartikan budaya dalam arti sempit yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan hanya terbatas seni. Budaya juga dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk social yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Secara sederhana, budaya organisasi dapat diartikan sebagai satu kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai yang sama. (Suwarto dan Koeshartono, 2009)

Schein (1991) mengatakan bahwa Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, Value itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Brown (1998) mengungkapkan bahwa budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai,

cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

7. Stabilitas (Stability). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Fungsi Budaya Organisasi.

Schein (1991) berpendapat, dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Thoyib, 2005)

2.2.2 Operasional Perusahaan (*Corporate Operation*)

Menurut Robbin (1989) dan Bass (1990) Untuk mencapai tujuan strategis pengembangan organisasional, tujuan tersebut dapat dibagi menjadi beberapa langkah operasi dan lalu manajer dapat merencanakan pekerjaan untuk setiap langkahnya. Menurut kecakapan pengembangan, rencana operasi dapat diklasifikasikan menjadi jangka-pendek, jangka-menengah, dan jangka-panjang. Dalam istilah tujuan perusahaan, indeks operasi setiap tahap dapat dikonfirmasi lalu disebarkan ke setiap departemen eksekutif. Hal ini akan

membentuk pertanggungjawaban departemen dan informasi yang direferensikan dalam penjelasan pekerjaan (Lin, 2007).

2.2.3 Strategi Perusahaan (*Corporate Strategy*)

Dalam literatur manajemen strategik, para peneliti mendefinisikan *corporate strategy* atau strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

Strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002: 250).

Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya (Collis & Montgomery, 1998: 5)

Ketika strategi korporat membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan, strategi perusahaan lain yaitu fungsional dan kompetitif memberikan arti atau mekanisme untuk memastikan perusahaan mencapai tujuannya. Strategi perusahaan digunakan untuk mengendalikan perusahaan pada tujuan tertentu, tetapi strategi perusahaan yang lain digunakan untuk memastikan arah tujuan tersebut diikuti, dan memastikan untuk bisa mengerti dan mengatur jika terjadi perkembangan yang signifikan. (Kuncoro, 2005)

2.3. FAKTOR KUNCI SUKSES

2.3.1. Definisi Faktor Kunci Keberhasilan

Konsep Faktor Kunci Keberhasilan pertama-tama berasal dari konsep Faktor Terbatas yang diselidiki oleh Commons (1934). Dalam konteks ini, Ellegard dan Grunert (1993) mendefinisikan Faktor Kunci Keberhasilan sebagai kualifikasi atau sumber daya yang dapat diinvestasikan perusahaan, yang mana sebaliknya, memperhitungkan bagian signifikan dari perbedaan yang dapat diamati dalam nilai yang dirasakan atau biaya relatif pada pasar – pasar yang relevan dengan perusahaan.

Disebutkan oleh Daniel (1961, p 111) Faktor Kunci Keberhasilan adalah kebutuhan untuk mengurangi masalah-masalah yang tidak secara langsung berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam proses perencanaan sistem informasi manajemen. Pada tahun 1970an, Anthony, Dearden dan Vancil (1972) mengemukakan bahwa sistem pengawasan manajemen, sebagai tambahan untuk mengukur profitabilitas, mengidentifikasi “variabel-variabel kunci” tertentu (juga faktor strategis, faktor kunci keberhasilan, area hasil penting, dan titik nadi) yang secara signifikan berdampak pada profitabilitas. Lebih lagi, mereka menjelaskan bahwa variabel-variabel tersebut adalah penentu yang penting dari keberhasilan dan kegagalan organisasional; mereka disubjekkan pada perubahan dan tidak selalu dapat diprediksikan. Hofer dan Schendel (1978) berpendapat bahwa konsep faktor kunci keberhasilan dapat digunakan untuk menganalisis posisi kompetitif relatif dari sebuah perusahaan dalam industri. Definisi mereka menggambarkan perluasan pandangan : *“Faktor penting keberhasilan adalah*

variabel-variabel diana manajemen dapat mempengaruhi keseluruhan keputusan yang dapat secara signifikan mempengaruhi seluruh posisi kompetitif dari berbagai macam perusahaan dalam industri. Dalam industri tertentu, bagaimanapun, mereka berasal dari interaksi dua set variabel, namakanlah karakteristik ekonomi dan teknologi dari industri yang terlibat....dan senjata kompetitif dimana berbagai macam perusahaan dalam industri telah membentuk strategi mereka” (Hofer & Schendel 1978, p.77). Definisi ini memperkenalkan karakteristik penting yang membuat strategi bisnis berbeda dari jenis perencanaan bisnis lainnya – fokus pada keunggulan kompetitif. Aspek penting lainnya dari definisi ini adalah pengakuan bahwa karakteristik industri mempengaruhi faktor kunci keberhasilan dari perusahaan dalam industri tersebut.

Rockard (1979, p85) dalam Lin (2007) menggunakan gagasan dari Daniel (1951) dan Anthony et al (1972) dan mendefinisikan faktor penting keberhasilan sebagai berikut: *“Faktor penting keberhasilan, dengan demikian, untuk bisnis apapun, jumlah area yang dimana hasilnya, apabila memuaskan, akan mengamankan kinerja kompetitif yang berguna untuk organisasi. Itu adalah area kecil yang penting dimana hal – hal itu harus tepat untuk mengembangkan perusahaan. Apabila hasil dari area tersebut belum cukup, usaha organisasi selama periode ini lebih kecil daripada yang didefinisikan”.*

Sebagai konsekuensinya, Rockart (1979) dalam Lin (2007) menekankan bahwa area aktivitas tertentu harus dikelola secara terus-menerus dan teliti oleh perusahaan. Dalam pemikiran ini, merek dapat menjadi salah satu dari faktor kunci keberhasilan yang membantu mendiferensiasikan dan memposisikan produk

perusahaan. Merek juga membantu perusahaan untuk membentuk dan / atau mempertahankan hubungan yang stabil dengan konsumennya (Kotler 1997 dan Aaker 1991). Lebih lagi, merek memberikan landasan luncur bagi produk baru (Tauber 1981). Ketika kegagalan produk baru tinggi (Urban dan Hauser 1993) dan persaingan meningkat dalam saluran distribusi dan meningkatnya biaya periklanan telah membuat peluncuran merek menjadi lebih sulit, menggunakan nama merek yang familiar untuk membangkitkan penerimaan produk baru menjadi strategi pertumbuhan yang semakin penting (Buday 1989 dan Tauber 1988). Kutipan dari Leidecker dan Bruno (1984, p.240, "*Faktor keberhasilan penting adalah karakteristik, kondisi, atau variabel – variabel yang, ketika dipertahankan secara tepat, dikelola atau dipelihara, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan untuk bersaing dalam industri tertentu*").

Dalam definisi ini, faktor penentu yang penting dapat menjadi karakteristik – karakteristik seperti keunggulan harga ; hal ini juga dapat menjadi kondisi seperti struktur modal atau bauran konsumen yang unggul; atau karakteristik struktural industri seperti integrasi vertikal. Juga, Lynch (2003, hal.102) melaporkan bahwa "*faktor-faktor sukses penting yaitu sumber daya, keahlian, dan perlengkapan dari sebuah organisasi yang penting untuk menyampaikan kesuksesan dalam pasar.*"

Definisi dan pandangan tersebut terlihat menjadi karakteristik umum yang membantu menjelaskan sifat dan tingkat dari faktor kesuksesan penting. Pertama, faktor kesuksesan penting merupakan sasaran antara dan hasil kesuksesan yang secara langsung berhubungan dan penting dalam pencapaian visi, misi dan tujuan

jangka panjang dari organisasi. Kedua, faktor kesuksesan penting dapat berupa area internal seperti sumber daya, keahlian, kemampuan, perlengkapan, kondisi atau pasar yang berkaitan dengan area seperti ciri-ciri produk dan bagian keuntungan pasar. Ketiga, faktor kesuksesan penting merupakan area terbatas dari kesuksesan yang menyakinkan kinerja kompetisi yang sukses dari organisasi. Akhirnya, faktor kesuksesan penting merupakan area hasil dimana kesuksesan dapat diukur. Organisasi pada industri yang sama bagaimanapun juga akan mempunyai faktor kesuksesan penting yang berbeda sebagai hasil perbedaan lokasi geografis, strategi, ciri-ciri produk, sumber daya internal dan kemampuan. (Lin, 2007)

2.3.2 Sumber-sumber dari Faktor-faktor Kunci Kesuksesan

Faktor kesuksesan penting dapat diidentifikasi pada tingkatan dan sumber yang berbeda seperti yang ditunjukkan di atas. Identifikasi dari faktor kunci kesuksesan dapat menjadi elemen penting pada pengembangan akhir dari strategi perusahaan begitu juga menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis.

Sebuah analisis pada teori (Rockart 1979, Leidecker & Bruno 1984 dan Lynch 2000) menunjukkan bahwa ketika pandangan yang disediakan oleh penulis dari sumber-sumber faktor kesuksesan penting tersebut berbeda, teori-teori itu terlihat menjadi sebuah persetujuan pada 3 sumber sebagai berikut:

1. Faktor lingkungan

Penilaian lingkungan, model ekonometrik, jasa konsultasi sosio-politis dan departemen urusan pemerintahan merupakan sejumlah macam-

macam pendekatan yang digunakan untuk mengamati dan menilai akibat environmental pada industri dan perusahaan yang berisikan industri tersebut (Leidecker & Bruno 1984 dan Lynch 2003). Keuntungan utama dari analisis lingkungan yaitu luasnya analisis sebagai cakupan yang berjalan mulus dibalik hubungan industri. Hal ini merupakan kepentingan khusus pada industri yang kelangsungannya tergantung dari dorongan diluar kontrol lingkungan industri. Lingkungan eksternal terdiri dari ekonomi, sosial, politis, teknologi, ekologi, dan faktor-faktor legal yang aslinya si balik, biasanya tanpa tergantung dari sitausi operasi perusahaan manapun (Peerce&Robinsin 1991, Shirvastava 1994 dan Wright dkk.1996). Selama ekonomi dunia dan faktor politis berubah dan faktor ekologis menjadi lenih penting, faktor kesuksesan penting juga akan berubah untuk industri dan organisasi yang berbeda. Pengamatan lingkungan didasarkan pada identifikasi dari faktor kesuksesan penting tersebut yang dianggap sebagai penentu utama dari ketertarikan dari industri tertentu (Hax & Majluf 1996). Kesuksesan dari industri tertentu, oleh karena itu, dipengaruhi oleh pengaruh faktor eksternal sekarang dan yang akan datang.

2. Faktor Industri

Lynch (2003, hal 68) mendefinisikan faktor kesuksesan indutri sebagai *“keahlian dan perlengkapan dari organisasi dalam industri yang penting untuk mengantarkan kesuksesan dalam pasar.”* Faktor

kesuksesan industri merupakan hal umum pada semua organisasi utama dalam industri dan tidak membedakan organisasi yang satu dengan yang lain (Liedecker & Bruno 1984 and Lynch 2003).

Faktor kesuksesan industri berhubungan dengan lingkungan eksternal begitu pula dengan sumber daya dan keahlian dari organisasi dalam industri (Lynch 2003). Berbagai penulis sebagai contoh (Johnson & Scholes 2002 dan Hitt dkk.2003) setuju bahwa cara terbaik untuk mengidentifikasi faktor kesuksesan industri ialah dengan melaksanakan analisis industri. Hit dkk (2003) berpendapat kuat bahwa karena globalisasi, pasar internasional dan persaingan harus dimasukkan dalam analisis tersebut.

Thompson dan Strickland (2002) melihat faktor kesuksesan industri sebagai penentu utama dari kesuksesan keuangan dan kompetitif dalam industri tertentu. Mereka menunjukkan bahwa indentifikasi dari faktor kesuksesan dalam sebuah industri merupakan hal strategis puncak dimana faktor tersebut umumnya disajikan sebagai batu dasar untuk membangun strategi organisasi. Leidecker dan Bruno (1984) melangkah lebih jauh lagi dan memperhatikan bahwa perusahaan atau organisasi yang memimpin dalam industri dapat dengan sendirinya menyediakan pengetahuan yang penting ke dalam faktor kesuksesan penting industri tersebut. Melihat pada hal ini, Mereka mengobservasi delapan jenis analisa untuk faktor kunci kesuksesan

3. Faktor Organisasi

Setiap organisasi dalam industri merupakan sebuah situasi unik yang ditentukan oleh sejarah dan sumber dayanya yang sudah ada, kemampuan dan strategi kompetitif. Sebagai mana perbedaan pada posisi industri dapat mendikte faktor kesuksesan penting, perbedaan lokasi geografis, sumber daya, kemampuan dan strategi dapat membawa pada perbedaan faktor kesuksesan penting dari satu organisasi ke yang lain (Rockart 1979 dan Johnson&Scholes 2002). Karena itu, setiap orang akan mengharapkan bahwa organisasi dalam industri yang sama akan memperlihatkan faktor kesuksesan penting yang berbeda sebagai hasil dari perbedaan lokasi geografi, strategi dan faktor lain.

Analisa dari bermacam sumber termasuk Rockart (1979, hal 82); Kaplan dan Norton (1996, hal 10) dan Johnson dan Scholes (2002, hal 151) menyediakan sejumlah langkah dalam menentukan faktor kesuksesan penting pada tingkatan organisasi. Langkah-langkah tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

1. Kumpulkan tim

Tim harus terdiri dari pemimpin organisasi atau tujuan dan siapapun dalam tim dekat manajemen. Tim harus menjadi tim antar fungsi yang menyakinkan integrasi dari semua fungsi.

2. Pahami dan jelaskan visi, misi dan posisi strategis.

Tim harus meraih konsensus pada arah organisasi dengan menyetujui visinya dan posisi strategisnya. Fishman (1998) menunjukkan bahwa hal yang penting untuk setiap anggota untuk memahami tujuan organisasi dan bagaimana faktor kesuksesan penting dapat membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Hasilkan faktor-faktor kesuksesan penting

Langkah selanjutnya ialah menghasilkan faktor kesuksesan penting. faktor kesuksesan penting harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Pencapaian mereka harus kritis pada kesuksesan
- b) Mereka harus memiliki faktor baik strategis maupun taktik.
- c) Setiap faktor kesuksesan penting harus penting dan berkaitan.

Mereka harus sesuai untuk mencapai keseluruhan visi, misi, dan strategi.

4. Identifikasi kemampuan pondasi

Johnson dan Scholes (2002, hal 108) mendefinisikan kemampuan sebagai “ kemampuan-kemampuan yang secara kritis menyokong keuntungan kompetitif organisasi”. Mereka berpendapat bahwa faktor kesuksesan penting disokong oleh kemampuan inti. Kemampuan tersebut penting dalam mencapai keuntungan kompetitif pada setiap faktor kesuksesan penting.

Menurut Stalk dkk (1992), hal ini melibatkan investigasi menyeluruh dari kemampuan, keahlian, proses dan sumber daya yang akan memberikan kinerja pada setiap faktor kesuksesan penting.

5. Keseimbangan, integrasi dan pengukuran faktor kesuksesan penting

Akhirnya, faktor kesuksesan penting harus diimbangi, diintegrasikan dan diukur untuk keunggulan superior jangka panjang dan kinerja kompetitif berdasarkan pada pedoman berikut:

- a. faktor kesuksesan penting harus dibatasi dan diimbangi diantara semua perspektif penting dari organisasi.
- b. faktor kesuksesan penting harus diintegrasikan dengan proses yang kritis untuk mencapai kinerja pemecahan.
- c. faktor kesuksesan penting harus diukur dengan indikator kritis yang akan mengarahkan dan mengelola proses untuk kesuksesan optimal. (Lin, 2007)

2.3.3 Keahlian dan Faktor kesuksesan

Faktor kesuksesan penting mengacu tidak hanya faktor-faktor yang penting dalam kesuksesan pada lingkungan eksternal dan internal, tetapi juga keahlian yang dibutuhkan dalam kesuksesan. Johnson dan Scholes (2002) berpendapat bahwa Faktor kesuksesan penting disokong oleh keahlian inti. Sebagai contoh, jika “kecepatan pada pasar” dengan peluncuran produk baru merupakan Faktor kesuksesan penting, hal ini dapat disokong dengan keahlian inti pada logistik pengembangan pengetahuan dan design produk dengan kunci investasi perbankan.

Faktor kesuksesan penting dan keahlian inti berubah sepanjang waktu sebagai pondasi dari keuntungan kompetitif dari perubahan industri. Menurut Kaplan dan Norton (1996), terdapat 11 Faktor kesuksesan penting yang harus dibahas sebagai berikut:

1. Kerjasama tim : bekerja secara kooperatif dengan semua staf untuk kebaikan yang lebih besar dari tim.
2. Komunikasi : secara efektif menggunakan komunikasi lisan dan tertulis untuk menyampaikan pesan dengan jelas, ringkas dan cara yang dapat dimengerti.
3. Customer service: menunjukkan sikap positif ketika bekerja keras untuk memahami dan memenuhi keinginan pelanggan.
4. Orientasi pembelajaran: secara aktif mencari dan menerapkan pengetahuan baru, belajar dari pengalaman, mencari dan menerima feedback dari orang lain.
5. Inisiatif: menunjukkan prasangka untuk aksi, bekerja secara mandiri untuk melampaui ekspektasi dan secara aktif mencoba ide baru.
6. Pengetahuan kerja: menunjukkan pemahaman akan pengetahuan pekerjaan relevan dan tanggung jawab.
7. Keahlian management: memanfaatkan anggaran dan staf untuk mengelola proyek dan program secara efisien.
8. Pemikiran strategis: mempertimbangkan jarak lebar pilihan dan membuat pilihan yang memiliki pengaruh paling besar pada tujuan jarak panjang.

9. Leadership: mempunyai visi memaksa dan mempengaruhi staf untuk menerima dan mendukung visi tersebut.
10. Mengembangkan yang lain: secara aktif menyediakan dukungan dan feedback untuk mengangkat kinerja sekarang begitu pula dengan kesempatan masa depan.
11. Dapat diandalkan : dapat dipercaya untuk mencapai komotmen dan menunjukkan perkembangan kerja yang dapat dipercaya.
12. Multitasking: memegang aktifitas yang terdiri dari banyak bagian dan dengan cepat pulih kembali dari kekacauan atau gangguan. (Lin, 2007)

2.3.4 Kemampuan Kepemimpinan Strategi (*Capability of Strategi Leadership*)

Sebutan untuk “pemimpin” dan “manajer” tidak perlu dicampuradukkan, karena kepemimpinan (leadership) adalah bagian tersendiri dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi penciptaan, perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi, dan pengendalian (pengawasan). Termasuk dalam fungsi-fungsi adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996)

Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbin (1996) terdapat tiga pendekatan teori kepemimpinan, yaitu: 1) pendekatan teori sifat, 2) pendekatan teori perilaku, dan 3) pendekatan teori kontingensi. Menurut teori sifat, pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang

lain. Teori perilaku menyatakan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik.

Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu akan menghasilkan moral dan produktivitas yang tinggi. Sedangkan teori kontinjensi menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauhmana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Beberapa pendekatan yang lebih mutakhir antara lain teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional-transformasional, dan kepemimpinan visioner. (Purnama, 2005)

Menurut Hitt, et al (2001) Kepemimpinan strategik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategik yang diinginkan. Dengan sifatnya yang multifungsi, kepemimpinan strategik melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, tidak hanya unit bisnis fungsional tertentu. (Kuncoro, 2005)

Menjadi pemimpin tidak bisa terjadi seketika, tetapi membutuhkan perjalanan yang tidak singkat. Bennis dalam Hitt (1993), memberikan pandangan secara umum tentang kepemimpinan. Dia mengatakan bahwa proses menjadi pemimpin identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya. Jalur yang harus ditempuh pemimpin sebagai orang yang berfungsi sepenuhnya melalui sejumlah kebijaksanaan berikut:

1. Kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai suatu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan bertindak secara sukarela menuju pencapaian tujuan kelompok.
2. Pengaruh ini ditimbulkan melalui hubungan pribadi yang efektif antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini akan mendorong pengikut menjadi pribadi yang lebih baik.
3. Bagi seorang pemimpin agar dapat menyelaraskan pengikut menjadi pribadi yang lebih baik, pemimpin harus berada pada “level keadaan yang lebih baik” dari pengikutnya.
4. Dengan level keadaan yang lebih baik berarti pemimpin memiliki kematangan secara psikologis. Derajat kemampuan pemimpin menciptakan hubungan yang mendorong pertumbuhan pengikut sebagai pribadi yang terpisah merupakan ukuran pertumbuhan psikologis.
5. Pemimpin yang matang kepribadiannya adalah orang yang berfungsi sepenuhnya. Orang yang berfungsi sepenuhnya adalah orang yang menggunakan semua kemampuan yang telah dibentuk menjadi suatu kesatuan. (Purnama, 2005)

Untuk menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, menurut paradigma kepemimpinan, setiap manusia memiliki potensi untuk mendaki empat tingkatan potensi manusia, yaitu:

1. *Empirical existence* (eksistensi empiris)

Hidup dalam dunia sehari-hari, mencari kesenangan dan menghindari kesedihan. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk mengatasi persoalan kehidupan sehari-hari.

2. *Consciousness at large* (kesadaran yang luas)

Memperoleh pengetahuan obyektif, pengetahuan yang valid dan universal. Pada tingkatan ini seseorang bisa menciptakan peta pengetahuan obyektif, valid, dan universal.

3. *Spirit* (semangat)

Mengidentifikasi gagasan-gagasan yang menonjol dalam gerakangerakan, partai politik, lembaga-lembaga atau organisasi. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk memandu mengidentifikasi gagasan dan keyakinan.

4. *Existenz* (eksistensi)

Menemukan jati diri secara otentik. Pada tingkatan ini seseorang akan sadar bahwa dia memiliki kebebasan untuk menciptakan peta diri sendiri.

(Purnama, 2005)

Kompetensi Kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin atau disebut menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, seorang pemimpin harus melewati 4 tingkatan seperti disinggung di atas (eksistensi empiris, kesadaran yang luas, semangat, dan eksistensi). Tingkatan tersebut bersifat hirarkis, setiap tingkatan yang lebih tinggi mencakup dan memberi arahan tingkatan-tingkatan sebelumnya. Pemimpin yang efektif akan

selalu berusaha mengembangkan diri dan bergerak mendaki tangga hirarki. Pemimpin tidak punya batas untuk mendaki puncak. Untuk mendaki tingkatan-tingkatan dalam tangga potensi manusia, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi.

Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang yang menyebabkan dia sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan, atau karakter mendasar yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan (Spencer dan Spencer: 1993). Menurut Hitt (1993) terdapat 25 kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin yang terangkum dalam 5 dimensi, yaitu:

1. *Reason* (Nalar)

Setiap pemikiran manusia dipenuhi oleh konsep dan fakta. Nalar bisa mengkonsolidasikan fakta dan konsep yang berlainan menjadi satu kesatuan yang bermakna. Nalar selalu mempertanyakan, menguji, dan menjawab fakta. Nalar menghubungkan semua orang dan memungkingkan berhubungan dengan orang lain dengan berbagai budaya, bahasa, yang mungkin bertentangan. Perwujudan nalar meliputi: 1) ketrampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melakukan abstraksi dan generalisasi, 2) pemikiran logis, yaitu kemampuan menerapkan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah, 3) pemikiran kreatif, yaitu kemampuan untuk membawa gagasan menjadi kenyataan, 4) pemikiran holistik, yaitu kemampuan mengangkat situasi total, dan 5) komunikasi, yaitu

kemampuan berdialog dengan orang lain, beradu nalar dengan orang lain untuk mencari kebenaran yang bisa diterima dua pihak.

2. *Sources of power* (sumber kekuasaan)

Saat ini kekuasaan dianggap sesuatu yang penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif harus memiliki sumber-sumber kekuasaan yang utama, yaitu: 1) staf, yaitu tim yang terdiri orang-orang yang punya kesiapan, bersedia bekerja, dan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan, 2) informasi, yaitu pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dan 3) jaringan, yaitu kontak pribadi, dengan siapa gagasan, informasi maupun sumber daya bisa dibagi. Handy (1996) menyebutkan tiga atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ia memperoleh kekuasaan dari pengikutnya, yaitu: memiliki keyakinan diri yang kuat yang diimbangi dengan mempertanyakan kembali keyakinan tersebut, memiliki kegairahan terhadap pekerjaan yang diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain, dan mencintai orang yang diimbangi dengan keberanian untuk berjalan dalam kesendirian. Pemimpin juga harus mendapat kredibilitas dan kepercayaan dari para bawahan (Chandra: 1997; Pradiansyah: 1997). Agar memperoleh kredibilitas, seorang pemimpin harus jujur, melihat jauh ke depan, memberi inspirasi, dan cakap.

3. *Knowledge* (pengetahuan)

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan. Meskipun tidak semua informasi bisa dikuasai, mereka harus bisa menyaring informasi yang penting. Pemimpin yang efektif memiliki 5 karakteristik

pengetahuan, meliputi: 1) mengetahui diri sendiri mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan, 2) mengetahui pekerjaan –memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan memberi kontribusi pada organisasi, 3) mengetahui organisasi –memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien, 4) mengetahui bisnis yang dimasuki– memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan klien dan apa yang bernilai bagi klien, dan 5) mengetahui dunia –memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan yang besar.

4. *Core leadership function* (fungsi kepemimpinan inti)

Pemimpin yang efektif harus mampu mengangkat nilai-nilai pengikutnya dengan terus mendorong para pengikut untuk mendaki hirarki sehingga muncul “nilai baru”. Pemimpin yang efektif melaksanakan 6 fungsi inti, yaitu: 1) menilai –mengetahui nilai-nilai organisasi dan mampu menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktek, 2) membuat –memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki organisasi, 3) memandu –membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut, 4) memberdayakan –membantu orang lain bergerak mencapai misi tersebut, 5) membangun tim –membangun koalisi dengan orang yang membangun komitmen pada diri mereka sendiri untuk mencapai visi

tersebut, dan 6) mempromosikan kualitas –mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

5. *Character* (karakter)

Pemimpin yang baik harus memiliki 6 karakteristik berikut: 1) identitas – mengetahui dia siapa dan dia bukan siapa, memiliki keutuhan dan integrasi, 2) kemandirian –menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri, 3) keaslian –menunjukkan jati diri yang sesungguhnya pada orang lain, mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada di luarnya, 4) tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang dilakukan, 5) keberanian untuk terus melangkah meskipun ada hambatan, dan 6) integritas –dipandu oleh sejumlah prinsip-prinsip moral dan diakui oleh orang lain sebagai orang yang berintegritas. Di samping harus memiliki kompetensi di atas, pemimpin yang efektif bagi organisasi masa depan juga harus memiliki sejumlah ketrampilan khusus. White, et al. (1997) menyebutkan ketrampilan khusus yang harus dimiliki meliputi:

a. Difficult learning

Dalam organisasi belajar, pemimpin organisasi harus mampu mendorong seluruh anggota organisasi untuk mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu permasalahan yang belum ditemukan cara pemecahannya.

b. Maximizing energy

Pemimpin organisasi masa depan dengan memaksimalkan daya harus bisa membuat keputusan bisnis yang berkualitas, memiliki

dorongan yang kuat untuk keluar dari status quo masa kini atau dari suatu pemecahan yang kompromistis.

c. *Resonant simplicity*

Pemimpin organisasi masa depan harus punya ketrampilan berpikir dan berlogika secara sederhana untuk mendukung kelancaran proses komunikasi.

d. *Multiple focuses*

Pemimpin organisasi masa depan harus bisa menyatukan focus cara berpikir dan bertindak anggota organisasi yang berbeda menyangkut rencana strategis dan kegiatan, melalui metode persuasif dan *advocacy*.

e. *Mastering inner sense*

Dalam kondisi yang diwarnai berbagai perubahan, keputusan yang harus dibuat cepat pemimpin organisasi masa depan di samping harus mampu berlogika dan menggunakan rasio, juga dituntut memiliki kemampuan *inner sense* (kemampuan ilmu dalam). Dalam kondisi yang serba gampang berubah dengan cepat, dengan kemampuan ilmu dalam diharapkan seorang pemimpin dapat membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan resiko harus keluar dari “rel” aturan birokrasi.

(Purnama, 2005)

2.3.5 Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*)

Menurut FCGI(Forum for Corporate Governance in Indonesia) (2001) pengertian *Good Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan esktern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan. Sedangkan *Cadbury Committee* adalah seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal sehubungan dengan hak-hak dan tanggung jawab mereka.

Menurut Rahmawati (2006) dalam Putri (2006) *Good Corporate Governance* didefinisikan sebagai seperangkat aturan dan prinsip-prinsip antara lain *fairness, transparency, accountability dan responsibility*, yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajemen, perusahaan (direksi dan komisaris), kreditur, karyawan serta *stakeholders* lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Berdasarkan definisi atau pengertian *good corporate governance* di atas dapat disimpulkan bahwa, pada dasarnya *good corporate governance* adalah mengenai sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan dari *good corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Secara teoritis, pelaksanaan *good corporate governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, dengan meningkatkan kinerja keuangan mereka, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan komisaris dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri dan umumnya *good corporate governance* dapat meningkatkan kepercayaan investor (Tjager, *et al.*, 203).(Pranata, 2007)

2.3.6 Kemampuan Inovasi (*Capability of Innovation*)

Beberapa pengertian inovasi yang didefinisikan secara berbeda oleh beberapa ahli yang menulis tentang inovasi. Diantaranya seperti yang diungkapkan oleh Pinochet III Gifford (1985), Druker (1986), Freedman (1988) dan Encyclopaedia of Professional Management (1985).

Menurut Pinochet III Gifford (1985), inovasi adalah usaha untuk mewujudkan dan mengimplementasikan ide baru menjadi suatu bisnis yang sukses. Dalam pengertian ini inovasi merupakan suatu kegiatan kreatif untuk menciptakan konsep baru.

Pengertian inovasi menurut Druker (1986) adalah alat yang spesifik yang memanfaatkan perubahan sebagai suatu peluang untuk suatu bisnis atau jasa yang berbeda. Inovasi adalah suatu spesifik dari kewiraswastaan dan merupakan kejadian yang membawa sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kesejahteraan. Inovasi merupakan pekerjaan yang terorganisir, sistematis dan

rasional serta bersifat konseptual, dimana dalam kegiatannya perlu melihat perubahan yang terjadi dalam internal maupun eksternal organisasi.

Freedman (1988) mendefinisikan inovasi sebagai proses pengimplementasian ide-ide baru dengan mengubah konsep kreatif menjadi suatu kenyataan. Dalam pengembangan konsepnya Freedman juga mempertimbangkan unsure tepat waktu dan efisien yang menghasilkan peningkatan pendapatan dan profit yang berarti melalui istilah inovasi efektif.

Sedangkan menurut Encyclopaedia of Professional Management volume 1, inovasi adalah suatu proses yang merubah ide baru atau aplikasi baru menjadi produk yang berguna.

Dari beberapa pengertian tersebut ada suatu benang merah yang menyangkut esensi kesamaan istilah yaitu inovasi berawal dari suatu perubahan baik di dalam maupun di luar perusahaan untuk dapat menciptakan sesuatu yang baru yang akhirnya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Ada 3 esensi penting dari inovasi yaitu perubahan, kebaruan dan kegunaan. (Iswanto, 2001)

2.4 JASA

Dalam konteks industry, istilah jasa digunakan untuk menggambarkan berbagai sub-sektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi, seperti transportasi, finansial, perdagangan ritel, *personal services*, kesehatan, pendidikan, dan layanan public. Dalam lingkup penawaran, jasa dipandang sebagai produk intangible yang outputnya lebih berupa aktivitas ketimbang objek fisik, meskipun dalam kenyataannya banyak pula jasa yang melibatkan produk fisik (contohnya makanan

di restoran dan pesawat di jasa penerbangan). Sebagai proses, jasa mencerminkan penyampaian jasa inti, interaksi personal, kinerja (performances) dalam arti luas (termasuk di dalamnya drama dan ketrampilan), serta pengalaman layanan (Tjiptono dan Chandra, 2007)

Secara definisi, jasa adalah aktivitas yang memiliki elemen tidak berbentuk yang melibatkan interaksi dengan pelanggan atau dengan sesuatu yang dimiliki pelanggan, namun tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan (Payne, 1993:164-165). Proses pertukaran yang terjadi dalam bidang ini berbeda dengan bidang manufaktur meskipun terdapat kesepakatan diantara kedua pihak yang terlibat dalam proses tersebut untuk menyerahkan miliknya yang berharga (konsumen) demi mendapatkan sesuatu dari produsen namun ciri khas yang penting disini adalah tidak terjadi perpindahan kepemilikan.

Jasa berbeda dengan usaha manufaktur. Proses transaksi jasa nyaris sepenuhnya dihantarkan oleh manusia. Bahkan ada beberapa bidang jasa yang memerlukan keterlibatan pelanggan dalam proses transfer jasa. Bila keberhasilan usaha manufaktur dinilai dari kemampuan produk yang dihasilkan dalam memuaskan konsumen maka dalam industri jasa keberhasilan kinerja diukur melalui kualitas hubungan interaksi antara karyawan dengan pelanggan (Djati dan Ferrinadewi, 2004)

Kotler dan Armstrong (2004) menyatakan “Jasa adalah segala aktivitas dan berbagai kegiatan atau manfaat yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu pihak kepada pihak lain yang secara esensial jasa ini tidak berwujud dan tidak menghasilkan perpindahan kepemilikan atas apapun”.

Sedangkan Lupiyoadi (2001) menyatakan empat karakteristik produk jasa :

1. *Intangibility*: Jasa bersifat abstrak dan tidak berwujud.
2. *Heterogenity/variability*: bersifat non – standar dan sangat variable.
3. *Inseparability*: umumnya diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan dengan partisipasi konsumen dalam prosesnya.
4. *Perishability*: Jasa tidak mungkin disimpan dalam bentuk inventori.

Gronross dalam kotler (2000) menyatakan:

1. Jasa tidak hanya membutuhkan Pemasaran Eksternal yaitu : pekerjaan normal perusahaan seperti menyiapkan produk, member harga, mendistribusikan, dan mempromosikan jasa kepada konsumen kemudian.
2. Tapi juga Pemasaran Internal yaitu menjaelaskan pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk melatih dan memotivasi pegawainya melayani pelanggan dengan baik
3. Serta Pemasaran Interaktif/Informasi yaitu menggambarkan keahlian pegawai dalam melayani pelanggan perusahaan.

Zeithaml dan Bitner dalam Yazid (2001) dalam hal ini juga menjelaskan “Faktor – faktor yang terdapat pada produk dalam pemasaran jasa adalah: *feature*, fisik barang, tingkat kualitas, asesoris, pembungkusan, garansi, lini produk dan penentuan merek”.

Payne (2001) membahas “Produk jasa dengan istilah total produk yang terdiri dari: *core product*, *expected product*, *augmented product*, dan *potential product*”.

Tiga elemen selain *core product* merupakan elemen potensial untuk dijadikan

nilai tambah bagi konsumen sehingga produk tersebut berbeda dengan produk yang lain. (Nasution, 2007)

Kebijaksanaan mengenai produk atau jasa meliputi jumlah barang/jasa yang akan ditawarkan perusahaan, pelayanan khusus yang ditawarkan perusahaan guna mendukung penjualan barang dan jasa, dan bentuk barang ataupun jasa yang ditawarkan. Produk merupakan elemen yang paling penting. sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi "kebutuhan dan keinginan" dari konsumen, namun keputusan itu tidak berdiri sebab produk/jasa sangat erat hubungannya dengan target market yang dipilih. Sedangkan sifat dari produk/jasa tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tidak berwujud

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium, sebelum ada transaksi pembelian.

2. Tidak dapat dipisahkan

Suatu produk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau benda. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel tidak akan bisa terlepas dari bangunan hotel tersebut.

3. Berubah-ubah

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, sebab jasa ini sangat tergantung kepada siapa yang menyajikan, kapan disajikan dan dimana disajikan. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel berbintang satu akan berbeda dengan jasa yang diberikan oleh hotel berbintang tiga.

4. Daya tahan

Jasa tidak dapat disimpan. Seorang pelanggan yang telah memesan sebuah kamar hotel akan dikenakan biaya sewa, walaupun pelanggan tersebut tidak menempati kamar yang ia sewa (Lubis, 2004)

2.5 PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2
Riset Terdahulu

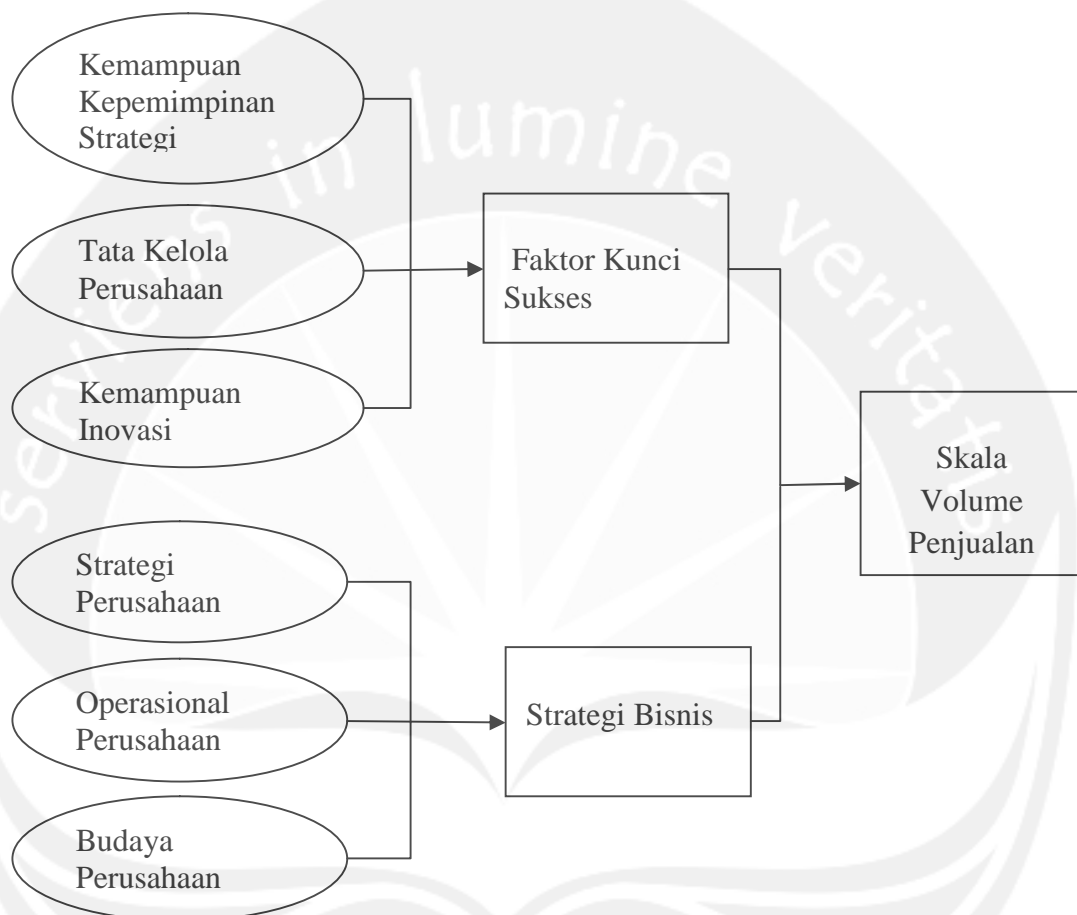
No	Peneliti	Metode	Temuan Utama
1	Chingpei Lin	Kuisisioner dikirimkan kepada 14 perusahaan keuangan di Taiwan.	hubungan terhipotesis

2.6 KERANGKA PENELITIAN

Kerangka penelitian akan dijelaskan pada gambar di bawah ini, di mana semua variabel akan mempengaruhi kinerja. Dalam kerangka penelitian di sini akan menjelaskan hubungan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Gambar 1

Kerangka Penelitian



Sumber: Lin, (2007)

2.7 HIPOTESIS

H1 : Ada perbedaan skala volume penjualan jasa ditinjau dari Strategi Perusahaan (*Corporate strategy*) pada strategi bisnis.

- H2 : Ada perbedaan skala volume penjualan jasa ditinjau dari Operasional Perusahaan (*Corporate operation*) pada strategi bisnis.
- H3 : Ada perbedaan skala volume penjualan jasa ditinjau dari Budaya Perusahaan (*Corporate culture*) pada strategi bisnis.
- H4 : Ada perbedaan skala volume penjualan jasa ditinjau dari Kemampuan Kepemimpinan Strategis (*Capability of strategic leadership*) pada faktor kunci sukses.
- H5 : Ada perbedaan skala volume penjualan ditinjau dari Tata Kelola Perusahaan (*Corporate governance*) pada faktor kunci sukses.
- H6 : Ada perbedaan skala volume penjualan jasa ditinjau dari Kemampuan Inovasi (*Capability of innovation*) pada faktor kunci sukses.