

# TURBULENSI LINGKUNGAN DALAM PENYUSUNAN STRATEGI PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN INDUSTRI PETROKIMIA

Sadikin Kuswanto<sup>\*)</sup>, Sjafri Mangkuprawira<sup>\*\*)</sup>, Setiadi Djohar<sup>\*\*\*)</sup>,  
Aji Hermawan<sup>\*\*\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> PT. Kwok Consulting

<sup>\*\*)</sup> Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

<sup>\*\*\*)</sup> PPM Manajemen

<sup>\*\*\*\*)</sup> Departemen Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian  
Institut Pertanian Bogor

## ABSTRACT

*The constant change and rapid growth of the business world could create turbulence in a business organization, therefore, the business professionals have to continuously increase their skill and ability to be able to maintain the existence and even improve the condition of their business in this highly competitive world. A company would reach its optimal performance when there is an alignment between its business organization and the surrounding environment filled with no strategic gap. If good strategic planning is already in place, then the other crucial aspect to be analyzed would be the external factors outside an organization. The purpose of this is to measure and understand the behaviors and effects of those external factors towards the company through threats as well as opportunities. There are five level of environment turbulence: Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous and Suprising. The case study in this research concludes that all seven petrochemical companies have done a consistent and continuous strategic planning. The environment turbulence level is on two grades, Expanding and Changing, however, the most dominant is Expanding. The avarage score calculation also showing the same result, Expanding.*

*Keywords: Turbulance, Strategic Management, Strategic Planning, Petrochemical*

## ABSTRAK

*Kondisi lingkungan bisnis yang berubah cepat, membentuk turbulensi bagi organisasi bisnis dan menjadikan pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di dalam suasana kompetisi yang tinggi. Kinerja perusahaan akan optimal jika ada kesesuaian antara organisasi dengan lingkungan organisasinya serta jika kesenjangan strategik itu tidak ada. Jika organisasi melakukan perencanaan strategik baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah kondisi lingkungan luar organisasi, yang tujuannya untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan dan pengaruhnya pada organisasi, baik ancaman maupun peluang. Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Lima tingkat turbulensi lingkungan adalah : Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous dan Suprising. Penelitian studi kasus ini menyimpulkan bahwa perusahaan petrokimia telah melakukan perencanaan bisnis dengan konsisten dan berkesinambungan. Sedangkan tingkat turbulensi tujuh perusahaan petrokimia berada pada dua tingkatan, yakni Expanding dan Changing, namun tingkat turbulensi lingkungan yang lebih dominan adalah Expanding. Hasil perhitungan rata-rata juga menunjukkan hasil yang sama, yakni Expanding.*

*Kata kunci: Turbulensi, Manajemen Strategi, Strategi Perencanaan, Petrokimia*

---

Alamat korespondensi:

Sadikin Kuswanto, HP: 0811144333, Fax: 021-5375678

Email: sadikin.kuswanto@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Perubahan akan selalu terjadi, seperti globalisasi yang dicirikan oleh munculnya produk baru, pasar-pasar baru, pola pikir baru, ajang kompetisi baru, cara baru berpikir mengenai bisnis, ketidak pastian kondisi politik, serta munculnya teknologi baru yang sangat cepat. Hal ini membentuk turbulensi (*turbulence*) bagi lingkungan bisnis. Kondisi bisnis yang turbulen dan berubah cepat menjadikan pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di dalam kompetisi yang tinggi (Ansoff dan McDonnell, 1990). Secara umum dapat dipahami bahwa ada faktor penting yang mendorong perubahan dunia, yaitu teknologi dan globalisasi. Teknologi muncul dan berubah begitu cepat bahkan lebih cepat dari apa yang kita bayangkan (Naisbit dan Aburdene, 1990). Globalisasi tidak dapat dihindari menekan dan mempengaruhi semua negara. Hal ini juga ditandai dengan adanya ketidakpastian politik, semakin tidak adanya batasan antar negara, masalah antar agama, dan dominasi mayoritas partai politik (Ulrich, 1997).

Kinerja organisasi akan optimal jika ada kesesuaian (*alignment*) antara organisasi dengan lingkungan organisasi serta jika kesenjangan strategik (*strategic gap*) itu nol (Ansoff dan McDonnell, 1990). Perusahaan atau organisasi tidak akan sukses berkelanjutan apabila situasi berubah jika perusahaan bertambah besar, lapisan manajemen bertambah banyak, atau lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal berubah nyata. Jika organisasi melakukan perencanaan strategik (*strategic planning*) dengan baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah lingkungan luar (Wheelen dan Hunger, 2006), yang tujuannya untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan luar dan pengaruhnya pada organisasi (ancaman dan peluang).

Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Berdasarkan kondisi tersebut, melalui risetnya, Ansoff dan McDonnell (1990) membuat tingkat turbulensi yang terdiri dari lima tingkat sebagai berikut: *Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous* dan *Suprising*. Dengan mengukur dan mengantisipasi tingkatan turbulensi tersebut organisasi bisnis dapat menyesuaikan dan menyusun perencanaan strategi bisnisnya. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut.

1. Bagaimana proses penyusunan rencana bisnis perusahaan?

2. Bagaimana tingkat turbulensi lingkungan di perusahaan industri petrokimia?
3. Bagaimana merancang tingkat turbulensi lingkungan yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia?

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka disusun beberapa tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Menganalisis proses penyusunan rencana bisnis perusahaan.
2. Menganalisis tingkat turbulensi lingkungan di perusahaan industri petrokimia.
3. Merancang tingkat turbulensi lingkungan yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Ansoff dan McDonnell (1990) membuat tingkat turbulensi terdiri dari lima tingkat sebagai berikut: *Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous* dan *Suprising*. Dengan mengukur tingkatan turbulensi tersebut organisasi bisnis dapat menyesuaikan dan menyusun perencanaan strategi bisnisnya. Dalam penelitian ini, penentuan tingkat turbulensi dan sistem evaluasinya menggunakan model diagnosa yang dibuat oleh Ansoff dan McDonnell (1990).

Kerangka berpikir konseptual dari penelitian ini menjelaskan bahwa atribut dari turbulensi lingkungan mempengaruhi tingkat turbulensi lingkungan perusahaan dimana secara langsung juga mempengaruhi elemen-elemennya seperti visi, misi, tujuan serta strategi korporat. Penelitian dan analisis tersebut akan menghasilkan suatu rancangan sistem turbulensi lingkungan yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia.

Kerangka pemikiran operasional pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mendapatkan data dari responden digunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, kuesioner, wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus.
2. Data yang terkumpul menjelaskan mengenai tingkat turbulensi lingkungan masing-masing perusahaan.
3. Data berikutnya adalah data proses penyusunan rencana bisnis perusahaan setiap perusahaan.
4. Analisis mendalam dilakukan untuk membandingkan data tingkat turbulensi lingkungan semua perusahaan, sehingga dapat

dirancang tingkat turbulensi lingkungan yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada tujuh perusahaan dengan jenis industri petrokimia yang berbeda di Indonesia, khususnya yang memiliki fasilitas produksi (pabrik) di lokasi kota Cilegon, Banten, baik perusahaan berbentuk Penanaman Modal Asing (PMA) maupun perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Pemilihan jenis industri Petrokimia didasari pada pertimbangan bahwa industri ini merupakan industri hulu kimia yang sangat besar dengan investasi masing-masing perusahaan di atas satu triliun rupiah. Sebagai industri hulu, dampaknya sangat besar kepada semua konsumen akhirnya karena produk turunannya digunakan dalam aplikasi kehidupan sehari-hari.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.

1. Observasi lapangan, yang dilakukan untuk mengetahui kondisi perusahaan secara langsung, ditinjau dari penerapan strategi bisnisnya.
2. Daftar kuesioner bersifat tertutup yang dikembangkan oleh Ansoff dan McDonnell (1990), dimodifikasi dan digunakan untuk mengarahkan pertanyaan dan mendapatkan jawaban.
3. Wawancara mendalam yang dilakukan kepada responden pemegang jabatan manajer senior keatas di setiap perusahaan, dengan penjelasan sebagai berikut.
  - Wawancara pembuatan rencana bisnis perusahaan dilakukan untuk mengetahui secara terperinci proses pembuatan rencana bisnis perusahaan.
  - Wawancara ini juga digunakan untuk mendapatkan konfirmasi pendapat mengenai hasil kuesioner turbulensi. Melalui wawancara ini didapatkan konfirmasi dari semua wakil perusahaan bahwa mereka setuju dengan hasil total yang dirata-ratakan, karena kondisi karakter turbulensi tersebut mencerminkan keadaan perusahaan.
4. Diskusi kelompok terfokus juga dilakukan di setiap perusahaan dengan mengumpulkan beberapa pejabat senior perusahaan yang memungkinkan, untuk mendapatkan beberapa informasi sebagai berikut.
  - Diskusi topik pertama mengenai tingkat turbulensi lingkungan. Diskusi membahas variabel turbulensi yang dominan mempengaruhi perusahaan dan apa penyebabnya. Benang merah diskusi memberikan penekanan pada variabel posisi

pemasok bahan baku utama yang dominan serta posisi tawar konsumen yang cukup kuat yang dipengaruhi oleh keseimbangan jumlah pasokan dan permintaan.

- Diskusi topik kedua adalah mengenai pengaruh turbulensi lingkungan kepada strategi perusahaan. Peserta diskusi sepakat berpendapat bahwa jelas strategi perusahaan dipengaruhi oleh turbulensi lingkungannya, namun ada beberapa variabel lain di luar 14 variabel yang digunakan yang juga mempengaruhi, seperti keputusan dan pengarahannya dari perusahaan induk (khususnya perusahaan Jepang) dan gaya kepemimpinan dari Direksi.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan secara analisis kualitatif dan pada analisis pengaruh turbulensi lingkungan industri digunakan lima tingkatan, yakni tingkat 1 sampai dengan tingkat 5 yang adalah cerminan tingkat karakter turbulensi yang diartikan sebagai berikut.

1. Tingkat turbulensi 1 adalah *repetitive*, tingkat dimana kondisi turbulensi lingkungan selalu berulang-ulang sehingga tidak terdapat perubahan lingkungan yang mempengaruhi perusahaan secara nyata.
2. Tingkat turbulensi 2 adalah *expanding*, tingkat dimana turbulensi lingkungan berkembang sehingga berdampak kecil terhadap perusahaan.
3. Tingkat turbulensi 3 adalah *changing*, tingkat dimana kondisi turbulensi lingkungan mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah.
4. Tingkat turbulensi 4 adalah *discontinuous*, tingkat ini menggambarkan perubahan turbulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga mempengaruhi perusahaan cukup besar.
5. Tingkat turbulensi 5 adalah *surprising*, tingkat dimana perubahan turbulensi lingkungan terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar.

Kuesioner turbulensi lingkungan industri dimodifikasi dari tabel turbulensi lingkungan industri dari Ansoff dan Mc Donnell (1990), yang dipakai untuk mendapatkan jawaban pendapat responden mengenai tingkat turbulensi lingkungan perusahaan responden. Untuk mengintrepetasikan hasil angka total rata-rata maka digunakan skala interval yang menggunakan rumus angka maksimum dikurang satu dan hasilnya dibagi dengan angka maksimum, yakni  $(5-1)/5=0.8$ . Maka dengan demikian skala interval tingkat turbulensinya menjadi sebagai berikut.

- Skala 1,0-1,8 mencerminkan turbulensi *repetitive*
- Skala 1,8-2,6 mencerminkan turbulensi *expanding*

- Skala 2,6-3,4 mencerminkan turbulensi *changing*
- Skala 3,4-4,2 mencerminkan turbulensi *discontinuous*
- Skala 4,2-5,0 mencerminkan turbulensi *suprising*

Analisis berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut dilengkapi juga dengan data hasil wawancara mendalam serta hasil diskusi kelompok terfokus dari setiap perusahaan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis untuk merancang tingkat turbulensi lingkungan yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### PT. Polyprima Karyareksa

Secara rutin setiap tahun perusahaan melakukan proses penyusunan perencanaan bisnis tahunan yang biasanya dilakukan bersamaan dengan penyusunan anggaran perusahaan. Proses penyusunan ini diawali dengan melakukan kaji ulang terhadap kinerja bisnis tahun berjalan, baik menyangkut proses menjalankan rencana bisnis serta pencapaian dan tidak tercapainya target-target dari indikator keberhasilan kunci. Variabel turbulensi yang dianalisis oleh Polyprima tidaklah selengkap variabel yang digunakan oleh Ansoff dan Mc Donnel (1990). Fokus analisis lebih banyak pada situasi keseimbangan pasokan dan permintaan pasar serta prediksi kondisi pasokan dan harga bahan baku utama. Semua langkah-langkah proses tersebut dipandu oleh kebijakan yang telah dibakukan pada prosedur manajemen mutu (ISO) perusahaan dan proses ini mencerminkan model manajemen strategik baik menurut Wheelen & Hunger (2006) maupun Thomson *et al.* (2007) serta Thomson *et al.* (2007).

Total rata-rata tingkat turbulensi Polyprima menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2.8 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2.8 adalah nilai yang mencerminkan tingkat turbulensi lingkungan Polyprima memiliki karakter *changing* yang memiliki skala interval antara 2,6 sampai dengan 3,4, yang berarti kondisi turbulensi lingkungan Polyprima mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah. Jika memperhatikan jawaban kuesioner maka ada dua jawaban yang agak menonjol yang cenderung memilih tingkat turbulensi 4, yakni posisi tawar perusahaan terhadap pemasok bahan baku utama (*paraxylene*) dan posisi tawar perusahaan terhadap konsumen.

### PT. Polypet Karyapersada

Proses penyusunan rencana bisnis tahunan Polypet dilakukan menjelang akhir tahun dan dilakukan secara rutin setiap tahun. Proses penyusunan dimulai dengan mempelajari dan melakukan kaji ulang kinerja bisnis tahun berjalan untuk melihat capaian dan kendala yang dihadapi pada periode tersebut. Proses berikutnya adalah melakukan analisis ulang setiap tahun terhadap situasi dan kondisi lingkungan bisnis atau turbulensi lingkungan, seperti tantangan dan peluang yang memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung pada perusahaan. Fokus utama analisis lingkungan lebih besar kepada ketersediaan bahan baku utama dan fluktuasi harganya, serta besarnya permintaan dan kecenderungan harga jual di pasar. Perusahaan juga mencoba untuk menampilkan strategi yang berbeda dari pesaing atau memiliki strategi yang sama dengan cara yang berbeda. Hal ini sesuai dengan definisi strategi menurut Michael Porter (1985).

Hasil jawaban responden Polypet yang berjumlah lima orang menunjukkan nilai total rata-rata sebesar 3.0 yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan Polypet memiliki karakter *changing*, beberapa variabel yang memperlihatkan pengaruh yang cukup tinggi adalah dan konsisten satu sama lain adalah posisi tawar konsumen terhadap produk Polypet yang lebih tinggi dan posisi tawar pemasok juga cukup tinggi serta kondisi dimana jumlah pasokan produk secara agregat lebih besar dari jumlah permintaan produk. Ketiga hal tersebut saling mengkonfirmasi dan mengambil posisi tingkat turbulensi yang lebih tinggi dari rata-rata. Selain itu ada dua variabel lagi yang sangat menonjol pengaruhnya, yakni kecepatan perubahan teknologi dan tingginya frekuensi masuknya produk baru dalam industri ini.

### PT. Mitsubishi Chemical Indonesia

Proses penyusunan rencana bisnis Mitsubishi dilakukan dengan melakukan analisis situasi lingkungan bisnis, seperti : tingkat permintaan dan pasokan, kondisi ekonomi, politik, hukum, teknologi, keuangan, energi, sosial, dan lainnya. Namun demikian, analisis tidak dilakukan secara terstruktur dan tidak menggunakan alat analisis yang baku. Analisis hanya dilakukan dalam bentuk diskusi-diskusi dalam rapat yang melibatkan pimpinan perusahaan. Proses selanjutnya adalah menyusun target-target kunci tahunan serta langkah strategis untuk mencapainya. Proses ini dilakukan dengan melibatkan tingkat Manajer Divisi dengan menetapkan target divisi yang berisi pokok-pokok capaian utama dari divisi.

Tahap selanjutnya adalah memasukan komponen anggaran yang dibutuhkan untuk menjalankan rencana bisnis perusahaan. Rekapitulasi penjumlahan dari 4 responden menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2,2 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2,2 adalah nilai diantara skala interval 1,8 sampai 2,6, yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan Mitsubishi memiliki karakter *expanding*, yaitu tingkat dimana turbulensi lingkungan berkembang sehingga hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

#### **PT. Tripolyta Indonesia Tbk.**

Tripolyta melakukan perencanaan bisnis secara rutin setiap tahun yang dilakukan bersamaan dengan penyusunan anggaran tahunan yang melibatkan seluruh tim manajemen dari tingkat supervisor sampai Direksi. Proses ini diawali dengan melakukan analisis terhadap situasi internal yang menyangkut kelebihan dan kekurangan perusahaan serta eksternal perusahaan, termasuk menganalisis kondisi turbulensi yang terjadi pada lingkungan industri yang mempengaruhi kinerja dan strategi perusahaan. Analisis variabel dari turbulensi lingkungan sebagaimana yang dikenalkan Ansoff dan Mc Donnell (1990) tidak dilakukan secara menyeluruh setiap tahun. Analisis juga dilakukan pada kinerja perusahaan beberapa tahun yang lewat dan tahun berjalan serta analisis data penggunaan anggaran secara aktual, sehingga dengan demikian dapat ditetapkan asumsi operasional yang mengacu pada target tahun berikutnya.

Total rata-rata tingkat turbulensi Tripolyta dari lima responden menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2.8 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2.8 adalah nilai diantara skala interval 2,6 dan 3,4 yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan Tripolyta memiliki karakter *changing*, dimana kondisi turbulensi lingkungan Tripolyta mengalami banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah.

#### **PT. Chandra Asri**

Chandra Asri melakukan proses penyusunan rencana bisnis secara rutin setiap tahun pada bulan Agustus. Proses diawali dengan melakukan analisis terhadap rencana bisnis tahun berjalan disesuaikan dengan hasil capaian selama tahun berjalan, baik keberhasilan maupun kegagalan. Chandra Asri melakukan analisis turbulensi lingkungan yang cukup lengkap dan lebih komprehensif dibandingkan dengan perusahaan yang yang disurvei sehingga hampir memiliki kesamaan dengan variabel yang digunakan oleh Ansoff dan Mc Donnell (1990).

Hasil jawaban dari 4 responden Chandra Asri menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2.3 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2.3 adalah nilai diantara skala interval 1,8 dan 2,6 yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan Chandra Asri memiliki karakter *expanding*, yaitu tingkat dimana turbulensi lingkungan berkembang sehingga hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

#### **PT. Asahimas Chemical**

Penyusunan rencana bisnis dan penetapan anggaran secara rutin dilakukan mulai bulan Nopember dan diputuskan dalam rapat Direksi pada bulan Desember. Proses diawali dengan penetapan misi perusahaan jangka pendek dan menengah oleh Direksi. Analisis tersebut juga dilengkapi dengan kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi perusahaan serta mempelajari ancaman-ancaman serta peluang-peluang yang ada dalam lingkup usaha perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2006). Analisis turbulensi lingkungan perusahaan hanya dilakukan dalam rapat-rapat dalam bentuk diskusi dan tidak menggunakan parameter tingkat turbulensi.

Rekapitulasi penjumlahan dari 7 responden Asahimas menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2.5 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2.5 berada diantara nilai interval antara 1,8 dan 2,6 yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan Asahimas memiliki karakter *expanding*, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat turbulensi lingkungan Asahimas mulai mengalami banyak perubahan namun masih berdampak kecil sampai menengah terhadap perusahaan.

#### **PT. Nippon Shokubai Indonesia**

Proses penyusunan rencana bisnis diawali dengan melakukan analisis terhadap kinerja dan anggaran tahun berjalan yang melibatkan seluruh pimpinan departemen dan Direksi. Setiap departemen melakukan kajian dan diskusi dengan staf masing-masing dan menyusun rencana bisnis departemen beserta target-target yang harus dicapai, anggaran yang dibutuhkan serta strategi-strategi pencapaiannya. NSI juga melakukan proses pengkajian ulang atas pelaksanaan rencana bisnis dan anggaran perusahaan dilakukan secara periodik setiap semester oleh pimpinan departemen bersama dengan Direksi, untuk memastikan pencapaian kinerja yang maksimum sesuai dengan yang diharapkan. Rekapitulasi penjumlahan dari empat responden pada Table 17 menunjukan nilai total rata-rata sebesar 2.2 dari skala 1 sampai 5. Nilai 2.2 adalah nilai diantara skala interval 1,8 dan 2,6 yang artinya bahwa tingkat turbulensi lingkungan NSI memiliki karakter *expanding*, yaitu tingkat dimana turbulensi lingkungan

berkembang sehingga hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

### Analisis Tingkat Turbulensi Lingkungan

Tingkat turbulensi tujuh perusahaan petrokimia pada Tabel 1 menunjukkan nilai terendah 2.2 (*expanding*) dan nilai tertinggi 3.0 (*changing*). Hal ini berarti bahwa tingkat turbulensi ketujuh perusahaan petrokimia baik yang berlatar belakang penanaman modal asing maupun yang penanaman modal dalam negeri, konsisten berada pada dua karakter tingkat turbulensi.

Setiap perusahaan pada industri petrokimia beroperasi terus-menerus (*non-stop*) dan hanya berhenti jika ada kerusakan atau pada saat mengadakan perawatan mesin berkala yang memerlukan waktu sekitar satu bulan, dan pada saat-saat inilah keseimbangan pasokan dan permintaan terganggu. Begitu juga sebaliknya pada saat semua perusahaan dengan produk sejenis

beroperasi, dapat mengakibatkan jumlah pasokan di pasar berlebihan.

Hasil pengukuran tingkat turbulensi menunjukkan bahwatigaperusahaan, Polyprima, Polypet dan Tripolyta berada pada karakter *changing*, sedangkan empat perusahaan sisanya berada pada karakter *expanding*. Hal ini menunjukkan konsistensi karena nilai terendah adalah 2,2 sedangkan nilai tertinggi adalah 3,0 yang masih di dalam skala interval *expanding* dan *changing*. Hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus, memberikan informasi bahwa pasar produk PTA (Polyprima) dan PET (Polypet) saat penelitian diadakan sedang dalam kondisi kelebihan pasokan di dunia. Ini menyebabkan posisi tawar konsumen lebih tinggi. Selain itu kedua perusahaan juga sedang mengalami kesulitan keuangan. Begitu juga sama situasinya dengan produk PP (Tripolyta). Pada sisi lain kondisi bertolak belakang, di mana pasokan bahan baku Paraxylene (Polyprima), PTA (Polypet) dan Ethelene

Tabel 1. Total Rata-Rata Tingkat Turbulensi dan Variabel yang Menonjol

Perusahaan	Rata-Rata Tingkat Turbulensi	Variabel Turbulensi Yang Menonjol	Kondisi-Kondisi Lain
Polyprima	2.8 ( <i>changing</i> )	Besar posisi tawar pemasok bahan baku	Menghadapi masalah perburuhan
		Besar posisi tawar konsumen	Menghadapi kesulitan keuangan
Polypet	3.0 ( <i>changing</i> )	Jumlah pasokan melebihi jumlah permintaan	Menghadapi masalah keuangan
		Besar posisi tawar konsumen	Terjadi perubahan manajemen pengelola
		Besar tekanan posisi tawar pemasok bahan baku	
Tripolyta	2.8 ( <i>changing</i> )	Kecepatan perubahan teknologi	
		Besar posisi tawar pemasok bahan baku	Sering terjadi pergantian kepemilikan
Mitsubishi	2.2 ( <i>expanding</i> )	Besar posisi tawar konsumen	
		Tingkat kreatifitas strategi pemasaran	Sering terjadi pergantian kepemilikan
Chandra Asri	2.3 ( <i>expanding</i> )	Besar tekanan posisi tawar pemasok bahan baku	Dikendalikan oleh manajemen Jepang
		Besar posisi tawar pemasok bahan baku	Ada dukungan dari perusahaan induk
Asahimas	2.5 ( <i>expanding</i> )	Besar posisi tawar pemasok bahan baku	Sering terjadi pergantian kepemilikan
			Dikendalikan oleh manajemen Jepang
NSI	2.2 ( <i>expanding</i> )		Ada dukungan dari perusahaan induk
		Besar posisi tawar pemasok bahan baku	Terjadi penggantian kepemilikan
			Dikendalikan oleh manajemen Jepang
			Ada dukungan dari perusahaan induk
<b>Total Rata-Rata</b>	<b>2.5 (berkembang)</b>		

(Tripolyta) sedang berkurang sehingga posisi tawar pemasok lebih tinggi. Responden tiga perusahaan tersebut menyatakan bahwa apabila kondisi tersebut berubah, maka tingkat turbulensi lingkungan dapat menurun dari karakter *changing* menjadi karakter *expanding*. Apabila tingkat turbulensi tujuh perusahaan ini dihitung nilai rata-rata maka didapat nilai 2.5 yang berarti masih berada pada tingkat turbulensi yang memiliki karakter *expanding*.

Hasil penelitian ini sependapat dengan Ansoff dan Mc Donnell (1990) yang berpendapat bahwa organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang

dapat beradaptasi dengan lingkungannya, sehingga organisasi dituntut untuk menghilangkan kesenjangan strategik antara organisasi dengan lingkungannya.

Namun penelitian ini juga menemukan bahwa tidak semua perusahaan yang telah beradaptasi dengan lingkungannya dapat bertahan. Dalam hal ini mengambil contoh Polyprima, dimana saat selesainya penelitian ini dilakukan, perusahaan memutuskan menutup perusahaan untuk waktu yang belum ditentukan. Penyebab utamanya adalah kesulitan masalah keuangan yang menyangkut hutang dan kewajiban finansial lainnya.

Tabel 2. Total Rata-Rata Tingkat Turbulensi Seluruh Perusahaan

Variabel Turbulensi	Perusahaan							Rata-rata
	Polyprima	Polypet	Mitsubishi	Tripolyta	Chandra Asri	Asahimas	NSI	
Tinggi tingkat perbedaan strategi pemasaran dibanding pesaing	2.6	3.2	2.3	2.5	3.0	2.7	2.5	2.7
Frekwensi mengadakan perubahan strategi pemasaran	2.0	2.8	2.0	3.0	3.8	2.0	2.0	2.5
Besar tekanan posisi tawar dari konsumen	3.8	3.8	2.8	3.3	2.3	2.7	3.3	3.1
Besar tekanan posisi tawar dari pemasok bahan baku utama	4.2	3.6	3.5	3.5	3.5	3.4	3.5	3.6
Besar rasio antara total permintaan pasar dibanding dengan total kapasitas produksi dari industri	3.0	4.2	2.8	1.3	1.5	2.3	2.3	2.5
Besar pengaruh tekanan dari kebijakan pemerintah terhadap kelangsungan perusahaan	2.0	2.4	2.0	3.3	2.8	3.1	2.3	2.5
Besar pengaruh tekanan dari perubahan situasi politik	3.0	2.8	2.3	3.0	1.8	2.6	2.3	2.5
Besar tekanan pemerhati lingkungan (LSM) dan dampaknya terhadap perusahaan	2.4	2.8	1.8	2.8	1.8	3.0	2.3	2.4
Kemampuan untuk membuat perbedaan dalam produk	2.0	3.0	1.8	3.8	1.8	2.1	1.8	2.3
Tinggi frekwensi masuknya produk baru di dalam industri ini	3.2	3.4	2.0	2.5	2.0	2.4	2.0	2.5
Panjang daur hidup produk	2.4	2.4	1.0	2.3	2.0	2.0	1.5	1.9
Kecepatan perubahan dalam teknologi di industri ini	4.2	3.8	1.8	3.0	1.5	2.4	1.8	2.6
Tingkat kreatifitas strategi pemasaran (kontrol pasar, dominasi pasar, perbedaan citra, murah, sangat murah)	3.2	2.4	4.0	1.8	2.5	2.9	2.0	2.7
Tingkat inovasi strategi (penurunan biaya, adaptasi produksi, pengembangan produk, inovasi produk, kreatifitas)	1.0	1.6	1.0	3.3	2.5	1.9	1.0	1.7
Rata-Rata	2.8	3.0	2.2	2.8	2.3	2.5	2.2	

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi sebagai berikut :

1. Perusahaan harus dengan lebih terencana menyesuaikan strategi bisnisnya. Implikasi dari tingkat turbulensi yang memiliki karakter *expanding* adalah bahwa perusahaan agar dapat memanfaatkan situasi lingkungan yang cenderung stabil ini untuk fokus pada hal-hal yang cukup besar pengaruhnya terhadap perusahaan, yakni strategi dalam hal menghadapi ketersediaan dan pengadaan bahan baku utama, memaksimalkan penggunaan kapasitas produksi, peningkatan kualitas produk dan sistem distribusinya serta mengamati perilaku konsumen dan mengelola permintaannya.
2. Perusahaan lebih fokus dalam menyusun rencana bisnisnya sesuai dengan karakter turbulensi lingkungan perusahaan serta mempertahankan konsistensi penerapan strategi saat ini dan meningkatkan kualitas proses analisis tingkat turbulensi sehingga proses penyusunan rencana bisnis perusahaan dapat menghasilkan strategi yang lebih efektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Tujuh perusahaan responden konsisten dan secara berkesinambungan melakukan proses penyusunan rencana perusahaan yang dilakukan sekali dalam setahun setiap menjelang akhir tahun. Sebagian perusahaan memiliki perusahaan induk, sehingga ada kontribusi perusahaan induk dalam proses penyusunan ini. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan responden telah melakukan proses perencanaan bisnis strategik.
2. Tingkat turbulensi tujuh perusahaan petrokimia apabila dilihat satu persatu berada pada dua tingkatan, yakni *expanding* dan *changing*. Hal ini terjadi karena adanya variabel dan kondisi lain yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Namun, tingkat turbulensi lingkungan yang lebih dominan adalah *expanding*. Begitu juga apabila hasil penelitian dilihat secara keseluruhan perusahaan dengan menggunakan nilai rata-ratanya, maka tingkat turbulensi lingkungan tujuh perusahaan industri petrokimia dapat disimpulkan memiliki karakter yang dominan pada *expanding*. Hal ini dikonfirmasi dengan hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus.

3. Tingkat turbulensi yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia berada pada dua tingkat, *expanding* dan *changing*.

Saran untuk penelitian lebih lanjut sebagai berikut.

- Kondisi turbulensi lingkungan organisasi berlaku untuk semua organisasi, sehingga dapat dilakukan penelitian lain pada industri yang berbeda, seperti pada industri yang memproduksi barang konsumsi, industri jasa, industri keuangan dan organisasi nirlaba.
- Masih ada variabel turbulensi lingkungan yang lain terhadap yang tidak digunakan dalam analisis penelitian ini yang dapat ditambahkan, sehingga hasil analisis dapat menampilkan sudut pandang yang beragam, seperti antara lain pengaruh bencana alam terhadap permintaan produk, pengaruh resiko terjadinya perang di belahan dunia manapun terhadap pasokan bahan baku dan penjualan produk dan pengaruh faktor keuangan terhadap kelangsungan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. dan McDonnell, E. J. 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd, UK.
- Blaxter, L. *et al.* 2006. *How to Research*. Terjemahan. 2nd Ed. PT. Indeks, Jakarta.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S. 2006. *Business Research Methods*. 9th Ed., McGraw-Hill, UK.
- Collins, D. J. dan Montgomery, C. A. 2005. *Corporate Strategy: A Resources-Based Approach*. McGraw Hill Companies Inc. Boston.
- David, F. R. 2005. *Strategic Management, Concepts and Cases*. 10. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Dess, G. G. et al. 2007. *Management Strategic: Text and Cases*. McGraw Hill Companies Inc, Boston.
- Dranove, D. dan Marciano, S. 2005. *Kellogg on Strategy*. Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Hax, C. A. dan Majluf, N. S. 1984. *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Hrebiniak, L. G. 2005. *Making Strategy Work*. Pearson Education Inc, New Jersey.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. *Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, USA.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2004. *Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Assets*. Harvard Business School Press, USA.
- Kim, W. C. dan Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

- Kirk, J. & Miller, M.I. 1986. *Reability and Validity in Qualitative Research*. 1st Ed, Sage Publication, Beverly Hills.
- Mintzberg, H. et al. 1998. *Strategy Safari*. The Free Press, New York.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. 2007. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. McGraw Hill Companies Inc, Boston.
- Thompson, A. A. et al. 2007. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concept and Cases*. McGraw Hill Companies Inc, Boston
- Umar, H. 2005. *Strategic Management in Action*. 4th Ed. PT. SUN, Jakarta.
- Usmara, A. 2005. *Implementasi Manajemen Strategik, Kebijakan dan Proses*. Edisi ketiga. Amara Books, Yogyakarta.
- Wheelen, T. L. dan Hunger J. D. 2006. *Strategic Management and Business Policy*. 10th Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey.