

Perencanaan Jangka Panjang di Perusahaan Multi Nasional

James R. Situmorang

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, james@home.unpar.ac.id*

Abstract

Basically every company should use planning in corporate management because planning is a management function which is considered more fundamental than the other functions such as organizing, leading and controlling. Planning is done to determine the objectives to be achieved in the future and the steps that must be done to achieve that goals. A company without good planning is impossible to achieve what the company wants in the future. One type of planning is a long-range planning or strategic planning within a period of about 3-5 years. Multi national company (MNC) as a big company should have long-range planning to survive in the long term. In addition, the MNC which operates in many countries require long-range planning to be able to deal with various problems that exist in countries where the MNC has subsidiary such as socio-cultural, political and economic factors.

Keywords: planning, long-range planning, strategic planning, Multi National Company

1. Pendahuluan

Perencanaan (planning) merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Fungsi-fungsi lainnya adalah pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating) dan pengendalian (controlling) yang sering disingkat sebagai POAC. Ada juga pengarang lain yang mengemukakan fungsi Planning, Organizing, Leading dan Controlling (POLC). Perencanaan adalah sebagai fungsi pertama dari fungsi-fungsi dalam manajemen yang menunjukkan bahwa perencanaan merupakan fungsi yang menentukan dalam pelaksanaan manajemen organisasi ke depan. Fungsi-fungsi manajemen yang lain baru dapat berjalan dengan baik apabila perencanaan sudah dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan dengan mengikuti tahapan-tahapan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan topik yang selalu ada dalam bidang manajemen. Perencanaan pasti dipelajari oleh setiap orang yang belajar ilmu manajemen. Perencanaan juga pasti ada dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pada suatu perusahaan. Perusahaan tidak mungkin berjalan dengan efektif tanpa melakukan kegiatan perencanaan sebagai landasan bagi kegiatan manajemen lainnya termasuk juga fungsi bisnis dalam perusahaan. Perencanaan yang baik mungkin akan membuat perusa-

haan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan namun mustahil rasanya perusahaan dapat mencapai tujuan tanpa mempunyai perencanaan yang baik.

Meskipun perencanaan dianggap sebagai fungsi awal dalam manajemen namun menurut Sethi dan Hogle (1973) 'planning is the intermediate step between forecasting and tactical day-to-day decision making'. Jadi, sebelum melakukan perencanaan maka harus dilakukan peramalan terlebih dahulu yaitu mencoba memprediksi faktor-faktor lingkungan luar perusahaan yang dapat berdampak kepada kelangsungan hidup perusahaan di masa datang. Melakukan peramalan bukan berarti sesuatu yang terjadi di masa depan itu dapat berlangsung sesuai dengan prediksi namun segala resiko terhadap perusahaan yang mungkin akan terjadi dapat dikurangi. Hasil dari perencanaan adalah rencana yang kemudian ditindak lanjuti dengan keputusan-keputusan yang diambil berkenaan dengan rencana yang telah dibuat. Pengambilan keputusan terus berlangsung selama kegiatan perusahaan tetap berjalan. Keputusan yang diambil mulai dari yang bersifat taktis sampai kepada yang bersifat strategis.

Perencanaan dapat dilakukan berdasarkan perspektif jangka waktu.. Camillus dan Grant (1980) mengutip pendapat Steiner (1969,1979) mengklasifikasikan perencanaan dalam kategori strategic planning, medium-range planning dan short-range planning. Perencanaan dalam perspektif jangka panjang dalam berbagai jurnal sering disebut long-range planning dan juga disebut sebagai strategic planning. Meskipun jangka waktunya sama namun secara esensi beberapa orang penulis artikel membedakan antara long range planning dan strategic planning.

Long-range planning, dan konsekuensinya memiliki nama "long range plan", muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an, pada saat pengembangan bidang ekonomi di berbagai negara menaikkan menjadi "to the first five- and four-year plans. (Pacios, 2000 mengutip Maqueda Lafuente, 1996). Selanjutnya Pacios (2000) mengutip pendapat Perez Gorostegui (2001) sebagai berikut " Perencanaan ini dipertimbangkan sebagai sebuah ekstensi dari perencanaan keuangan regular satu tahunan, dalam bentuk rencana operasi dan anggaran. Adalah sulit mengambil pertimbangan dalam hal faktor sosial dan politik, dan mengasumsikan pasar yang relatif stabil".

Kemudian, terminologi strategi muncul; awalnya dari dunia militer, strategi dimasukkan ke dalam bidang perencanaan dan nama strategic planning mulai menjadi hal yang penting mulai tahun 1960-an. Dalam strategic planning diperkenalkan kebutuhan untuk menganalisis lingkungan agar dapat sampai kepada diagnosis strategis dari perusahaan.

Mengenai perbedaan makna antara strategic planning dan long range planning dikemukakan oleh Ansoff dan Mc Donnel, dikutip oleh Pacios (2000) sebagai berikut: 1) Strategic planning dibangun padaantisipasi tren di masa mendatang, data dan asumsi persaingan. Long range planning adalah sebuah proyeksi dari masa yang sekarang atau sebuah ekstrapolasi dari masa yang lalu. 2) Strategic planning terletak pada level puncak organisasi dan menginformasikan level yang lebih rendah untuk long range planning. Longrange planning cenderung bersifat bottom-up, sering sebagai sebuah konsolidasi rencana-rencana unit-unit secara individual. 3) Strategic planning cenderung didorong oleh, ide, lebih bersifat kualitatif; strategic planning menyediakan visi/fokus organisasional yang nyata. Long range-planning cenderung didorong oleh angka-angka.

Ada juga pendapat dari Henry Luke (community-visioning consultant) yang dikutip oleh Anonymous (2001) yaitu: long-range planning cenderung terlalu optimistik dan tidak fleksibel dan long-range planning membolehkan rencana menetapkan arah (direction) sedangkan strategic planning, bagaimanapun, menghasilkan pernyataan visionari pertama kali, dan dengan demikian arah(direction) yang menetapkan rencana.

Dalam melakukan perencanaan biasanya menggunakan tahapan-tahapan yang disebut sebagai proses perencanaan. Tahapan perencanaan yang dilakukan oleh setiap perusahaan secara umum mengikuti kaidah-kaidah dari model perencanaan. Proses perencanaan juga biasanya disesuaikan dengan pengalaman perusahaan dalam melakukan perencanaan-perencanaan sebelumnya sehingga perusahaan memiliki sebuah model perencanaan sendiri yang dianggap memadai untuk digunakan oleh perusahaan.pada periode yang akan datang.

Dalam melakukan perencanaan seharusnya setiap perusahaan melakukan short-range, medium-range dan long-range planning. Long-range planning bisa dilakukan oleh tipe perusahaan apapun namun bagi perusahaan-perusahaan besar semisal Multi National Company (MNC) long-range planning wajib dilakukan mengingat cakupan geografis perusahaan yang bersifat internasional. Sethi dan Hogle (1980) menyatakan

"Effective multinational long-range planning (MLRP) has not made significant headway in either scholarly writing or in implementation at the corporate headquarters level. The need for long-range planning for multinational corporations (MNCs), on the other hand, has been amply recognize.

Keberadaan perusahaan dalam sekian tahun ke depan harus dapat diantisipasi sejak sekarang melalui sebuah long-range planning. Model perencanaan yang dibuat berisi kerangka kerja yang bersifat konseptual dan operasional. Proses long-range planning ini harus mempertimbangkan faktor-faktor ketidakpastian lingkungan, kondisi budaya dan sosial politik dan kondisi pasar sebagai konstrain dalam oembentukan model long-range dari perusahaan multinasional.

Tujuan dari pembuatan makalah ini adalah untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual dan operasional proses long-range planning di perusahaan multinational..Langkah-langkah dalam proses perencanaan di perusahaan multinasional harus memasukkan berbagai faktor mengingat perusahaan multinasional merupakan perusahaan berskala internasional. Pada akhirnya didapatkan sebuah model long-range planning yang dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan sekaliber MNC.

Dalam bagian pertama makalah ini akan memuat mengenai studi literatur tentang long-range planning. Studi literatur dimulai dari definisi long-range planning kemudian diikuti oleh konsep-konsep teoretis tentang long-range planning. Dalam bagian kedua akan memuat penjelasan tentang model-model perencanaan secara umum dan juga long-range planning secara khusus. Dalam bagian ketiga makalah ini akan mencoba merumuskan satu model perencanaan yang dapat dijadikan standar oleh perusahaan-perusahaan multinasional. Bagian keempat akan memuat pengambilan kesimpulan tentang penejelasan-penjelasan seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya.

2. Studi Literatur Mengenai Long-Range Planning

Long-range planning sebagai sebuah model perencanaan tersendiri sudah berlangsung sejak lama. Higgins (1981) menyatakan

"the two decades since 1960 have seen the widespread acceptance of long range planning as a vital corporate activity. Ringbakk (1972) reports that during the period 1962-65 large numbers of American firms established formal long range planning systems.

In Steiner and Schollhammer's *study of multinational long range planning (1975), 83 per cent of the American firms included had installed their planning systems prior to 1970*". Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya bahwa memang pada era 1950-1960 long-range planning populer digunakan oleh perusahaan. Artikel-artikel yang membahas long range planning di jurnal-jurnal kebanyakan terbit antara tahun 1960-an-1980-an. Meskipun kemudian istilah strategic planning lebih sering digunakan namun pola perencanaan yang bersifat jangka panjang sudah dipikirkan dan dilakukan perusahaan-perusahaan sejak tahun 1960-an.

Long-range planning adalah sebuah model perencanaan yang bersifat "long-range" yang kalau diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia adalah "jangka panjang". Mengenai ukuran berapa tahun yang dimaksud dengan istilah long-range ada berbagai pendapat dan sulit mencari keseragaman. Pacios (2004) mengutip beberapa pendapat sebagai berikut: 1) Menurut David (1997), long-range means longer than one year. 2) Salgueiro (1998), say that the current tendency is consider long-range as two years or longer, while mid-range would be one year. Banyak juga pendapat yang mengatakan jangka waktu long-range adalah antara 3-5 tahun. Jangka waktu perencanaan memang harus ditentukan dengan jelas, apakah satu tahun, dua tahun, tiga tahun, lima tahun atau bahkan lebih dari lima tahun. Semakin panjang jangka waktunya maka akan semakin sulit membuat suatu proses perencanaan karena tingkat ketidakpastian lingkungan perusahaan akan semakin tinggi. Dalam 1 tahun ke depan saja mungkin akan terjadi banyak perubahan apalagi dalam jangka waktu 5 tahun misalnya. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari planning sebagai dasar pembentukan proses long-range planning. Neil Chamberlain seperti dikutip oleh Sethi dan Hogle (1973)

" defines planning as " the systematic management of assets" which "involves numerous supporting activities, among which three are of prime importance." One is the identification of the primary objective in the pursuit of which assets are to be managed. Two, the management of assets involves the integration of several streams of decisions which determine how assets are to be used in the achievement of the objectives posed. Three, since both objectives and decisions are not one-time matters but continue indefinitely through the life span of the economic unit, the element of time must enter.

Rodrigo dan Ruffin (1997) menyatakan

"Thus, planning is designing the future, leaving a written record of such design to guide the behavior of those who integrate the organization, so that the future

does not develop arbitrarily but in the way it was planned; i.e. force the evolution of events so that what happens is what you want to happen.

Perencanaan atau planning pada dasarnya adalah merancang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang. Agar tujuan tersebut dapat dicapai maka diperlukan tindakan-tindakan yang selaras dengan tujuan tersebut. Tujuan tersebut harus menjadi fokus perusahaan dengan mengerahkan seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Akers dan Porter (1995) mengemukakan

"the definitions of long-range planning generally were consistent and focused on three key points. First, long-range planning is operational. Second, it includes projected financial statements for several years based partially on historical information. Third, long-range planning is internally focused so provides no information on the competition.

Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa long-range planning harus bersifat operasional dalam arti dapat diimplementasikan dalam bentuk kegiatan operasional perusahaan yang berlangsung secara day-to-day.

Long-range planning adalah bagian dari manajemen stratejik. Posisi long-range planning dalam manajemen strategik menurut Pacios (2004) yaitu *"An extensive part of business management literature considers that planning thought has gone through three stages:*

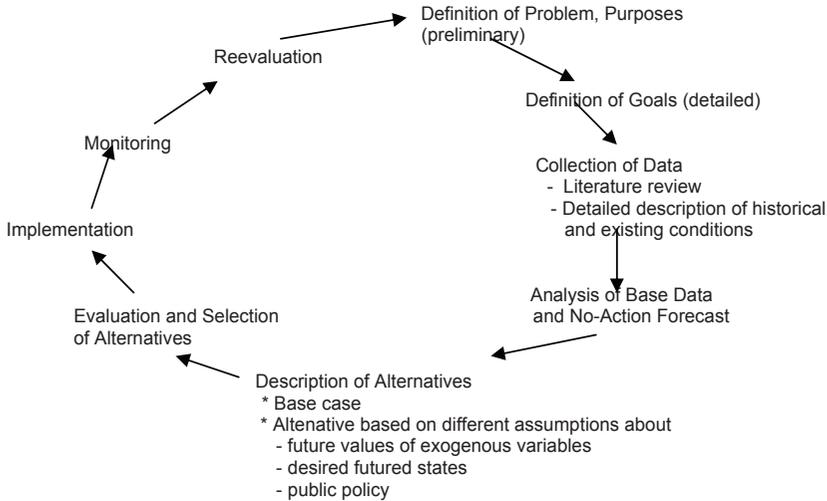
1. *long-range planning*
2. *strategic planning, and*
3. *strategic management*

Pada tahun 1980-an, istilah strategic management (manajemen stratejik) muncul untuk mengatasi beberapa kekurangan strategic planning, seperti fokus eksternal fundamental dan mencoba kembali kepada fokus tersebut menghadapi aspek internal organisasi dalam rangka menyediakan kepada seluruh tingkatan staf bantuan yang diperlukan untuk mengelola perubahan stratejik. Fitur yang paling menonjol adalah analisis internal perusahaan dan kemungkinan untuk perubahan dan kreasi kondisi yang diperlukan sehingga perusahaan dapat mengeksekusi perubahan-perubahan tersebut.

Terminologi long-range planning sering dianggap sama dengan strategic planning sehingga kedua istilah tersebut dapat saling dipertukarkan (interchangeably). Mengenai hal tersebut dikutip pendapat Daroca et.al (1984) *"strategic plans are long-range, involving at least a five-year period."* Juga ada pendapat Falshaw dan Glaister (2006)

"Strategic planning has also been known under various labels encompassing "long-range planning", "corporate planning", "strategic management" in addition to Strategic Planning.

Namun apabila long-range dipersamakan dengan strategic planning dalam hal makna di beberapa artikel lebih banyak penulis yang menganggap kedua istilah



Gambar 1. Model standard untuk rational planning (Moore, 1988)

tersebut mempunyai makna yang berbeda. Ada juga penulis artikel yang mengatakan bahwa long-range planning adalah bagian dari strategic planning.

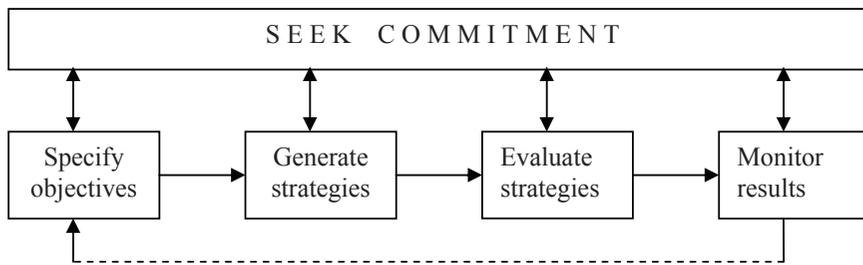
3. Model Planning dan Long-Range Planning

Long-range planning adalah salah satu jenis planning. Planning secara umum adalah sesuatu yang harus dilakukan perusahaan dalam level yang manapun. Tanpa perencanaan maka perusahaan tidak tahu apa yang akan dituju ataupun sasaran mana yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu. Meskipun perencanaan adalah sesuatu yang mutlak harus dilakukan oleh perusahaan namun tidaklah semua perusahaan melakukan proses ataupun langkah perencanaan yang baik. Ada perusahaan yang ingin mencapai target tertentu sekian tahun mendatang namun perusahaan tersebut tidak menyusun langkah-langkah bagaimana caranya target tersebut dicapai.

Langkah-langkah atau proses perencanaan pada setiap perusahaan biasanya mempunyai karakteristik masing-masing sehingga model perencanaan pun menjadi berbeda. Berikut ini akan disajikan salah satu model perencanaan standar yang tahapan-tahapannya cukup lengkap .

Apabila pengertian long-range planning dianggap sama dengan strategic planning maka berikut ini akan disajikan sebuah gambar tentang proses perencanaan stratejik formal (formal strategic planning process).

- Tujuan yang spesifik. Tujuan harus dibuat dengan jelas. Perusahaan harus memulai dengan tujuan pokok untuk organisasi, kemudian ditransfer ke dalam tujuan yang dapat diukur.



Sumber : Armstrong J. (1982)

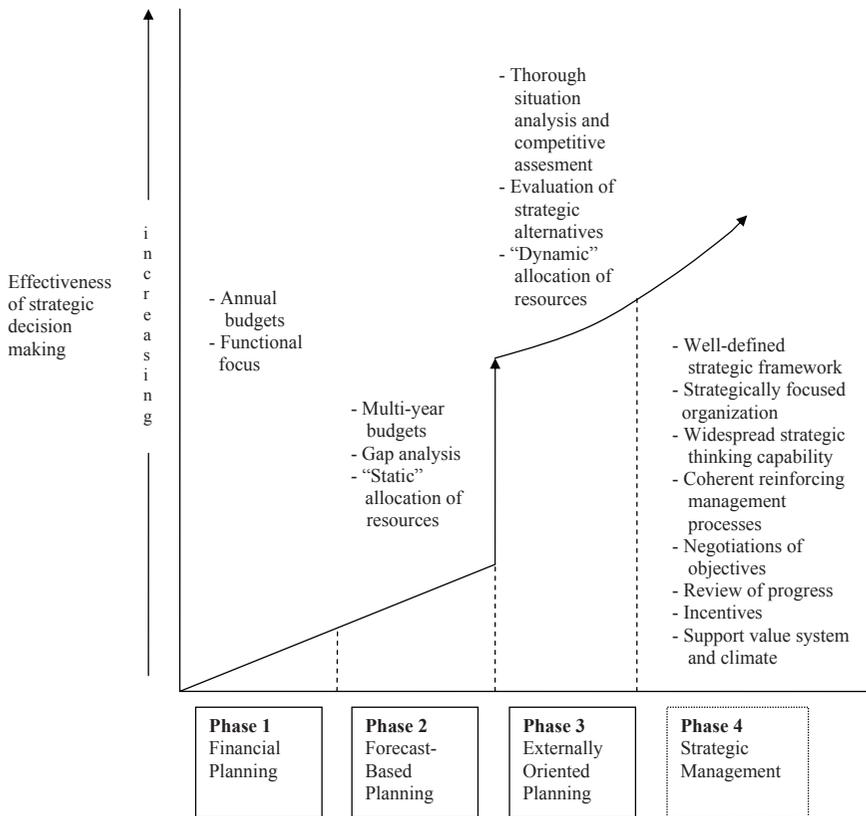
Gambar 2. Formal strategic planning process

- Menghasilkan strategi. Perencanaan formal menghasilkan strategi-strategi alternatif. Strategi-strategi ini harus dirinci dengan baik agar dapat dilakukan evaluasi eksplisit pada langkah selanjutnya.
- Mengevaluasi strategi-strategi alternatif. Perencanaan formal menghendaki adanya sebuah prosedur yang sistematis untuk mengevaluasi beragam alternatif
- Memonitor hasil. Rencana harus memungkinkan adanya umpan balik bagi pemantauan hasil.
- Meminta komitmen. Rencana tidak hanya cukup dikembangkan tetapi memerlukan komitmen lebih lanjut untuk terlaksananya rencana, misalnya melalui rapat-rapat yang bisa pada setiap fase.

Adapun posisi strategic planning dalam strategic management dapat dilihat pada fase sekuensial strategic management menurut Gluck, Kaufman dan Wallock (1982) seperti dikutip oleh Akers dan Porter (1995), yaitu:

1. Basic financial planning - meminta kontrol yang lebih baik melalui anggaran.
2. Forecast-based planning - meminta perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan cara mencoba memprediksi masa depan yaitu satu tahun ke depan.
3. Externally oriented planning - meminta respon yang meningkat kepada pasar dan persaingan dengan cara mencoba berfikir secara strategik.
4. Strategic management - meminta pengelolaan seluruh sumber daya guna mengembangkan keunggulan bersaing dan untuk membantu menciptakan masa yang akan datang.

Dalam fase-fase strategic management maka strategic planning ada pada fase ketiga yaitu externally oriented planning. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada setiap fase dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini yang disadur dari artikel Akers dan Porter dimana mereka mengadaptasi dari artikel F. Gluck, S. Kaufman dan A.S.



Gambar 3. Phases of strategic management

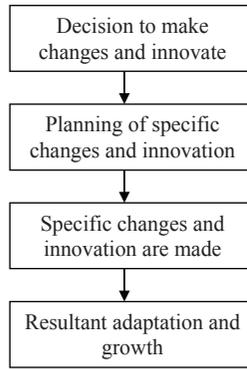
Wallock yang berjudul "The Four Phases of Strategic Management yang dimuat di The Journal of Business Strategy terbitan tahun 1982.

4. Kerangka Kerja Konseptual dan Operasional Untuk Mengembangkan Proses Long-range Planning di Perusahaan Multinasional (MNC)

Perusahaan tipe manapun harus berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah atau bersifat dinamis. Joyce and Woods (2003) mengatakan

"In the face of accelerating environmental change and complexity it is possible that the management of change and innovation becomes an increasingly important and critical management capability. Analitically speaking, the process of managing change and innovation can be assumed to involve at least three phases:

1. the decision-making phases



Gambar 4. Kerangka kerja konseptual untuk mengembangkan proses long-range planning

2. *the planning phase, and*
3. *the implementation process.*

Selanjutnya Joyce dan Woods mengutip pendapat Pettigrew dan Whipp (1991)

In practice, discrete steps may not be easy to discern and they may co-exist. If successful, it can be assumed that the organization adapts to the changes in environment and is rewarded by consequential growth in terms of sales, profits and, possibly, employment.

Kerangka kerja konseptualnya ditunjukkan dalam Gambar 4 berikut ini.

Perencanaan yang melakukan perubahan merupakan salah satu faktor keberhasilan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis apalagi bagi perusahaan-perusahaan besar. Joyce dan Woods mengutip dari studi Miles dan Snow (1978) yang menyatakan *it is possible to hypothesize that the use of planning to bring about change and innovation would be a feature of more successful business.*

Perubahan lingkungan merupakan sesuatu yang harus dapat diantisipasi oleh perusahaan multinasional agar dapat terus eksis di dunia bisnis. Perusahaan multinasional harus melakukan hal-hal yang bersifat strategis mengingat skala operasi mereka yang sangat besar. Dalam situasi terkini dimana persaingan bisnis semakin ketat maka strategic management merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan multinasional. Apabila periode 1960-an perusahaan multinasional menggunakan long-range planning, tahun 1980-an menggunakan strategic planning maka mulai tahun 1990-an menggunakan konsep manajemen strategik. Ansoff and Mc Donnell (1990)

judgement that strategic management had to evolve from strategic planning to strategic management, including real-time issue management, in the face of environmental change, to hypothesize that organizations reporting speedier decision-making over a period of time would be more successful than others.

Dalam model perencanaan yang bersifat jangka panjang, entah apapun istilahnya, maka lingkungan perusahaan menjadi isu sentral dalam proses perencanaan. Higgins (1981) mengatakan

*at the other extreme, environmental uncertainty may cause wholesale reorganizations of formal planning systems, regardless of the company's position vis--vis, its strategic life cycle. In the early 1970's many major US corporations restructured their long range planning systems. Lindsay (1980) berpendapat " the environmental in which long-range planning process takes place may have an important effect on how the process is conducted."*Selanjutnya dalam Lindsay disebutkan yaitu " various authors have implied that the business environment is composed of physical, cultural, and technological components (Homans, 1950) and that the organizational environment can be broken down into its internal and external environment (Duncan, 1972). The multifaceted nature of constituent groups in the external organizational environment has been presumed by a number of writers (Dill, 1958; Estafen, 1971) to include : competitors, suppliers, consumers, stockholders, governments, regulatory agencies, and labor markets.

Dampak dari lingkungan organisasi terhadap proses long-range planning sudah pernah dilakukan penelitian. Dari beberapa penelitian yang mengaitkan hubungan antara lingkungan dan organisasi antara tahun 1965-1974, Darren, Miles dan Snow (1975) menemukan hanya sembilan studi empirikal yang mengaitkan antara perencanaan dan faktor-faktor lingkungan dan hanya satu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Litschert tahun 1968 yang melakukan investigasi hubungan antara long-range planning dan lingkungan. Sebagai ringkasan, sejumlah pengembangan teoretikal yang signifikan telah dilakukan dalam bidang perencanaan strategis dan kontingensi, tetapi masih banyak yang tersisa untuk dilakukan pengujian empirikal mengenai proposisi-proposisi yang dikembangkan berdasarkan teori-teori tersebut.

Duncan (1972) menyatakan bahwa

identified two key environmental dimensions, simple-complex and static-dynamic, from earlier work by Emery and Trist (1965), Thompson (1967), and Terreberry (1968). The simple-complex dimension is viewed as dealing "with the degree to which the factors in the decision unit's environment are few in number and are similar to one another in that they are located in a few components. Duncan measured this dimension by looking at the number of factors taken into consideration in the decision making process. Duncan conceived of the static-dynamic dimension as the extent to which factors in the decision unit's environment remain stable over time. Duncan basically measured this dimension by examining the variability of old factors and the frequency of introduction of new factors used in the decision making process.

Perusahaan multinasional atau yang sering disingkat menjadi MNC mempunyai lingkungan eksternal yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan nasional. Kata multi nasional berarti banyak bangsa atau negara sehingga MNC adalah sebuah perusahaan yang beroperasi di banyak negara. Perusahaan multinasional yang beroperasi di suatu negara harus berhadapan dengan faktor-faktor luar perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan politik atau lingkungan ekonomi negara yang

bersangkutan. Dapat dibayangkan bagaimana sulitnya hoding company MNC dalam mengelola cabang atau anak perusahaannya yang tersebar di berbagai negara karena tentunya akan menyesuaikan diri dengan peraturan, situasi dan kondisi dari masing-masing negara tersebut.

Berkaitan dengan model strategic planning dan dimulainya era globalisasi maka menarik disimak pendapat Chakravarthy dan Perlmutter (1985) sebagai berikut:

"Two relatively recent trends have added to the complexity involved in strategic planning for multinational corporations (MNCs): global integration and increased pressure from MNC stakeholders (host country governments)."

Sesuai dengan bisnis yang semakin mengglobal maka MNC dapat memilih antara strategi global atau strategi yang berpusat pada suatu negara (a country-centered strategy).

Untuk menggambarkan bagaimana situasi yang dihadapi MNC berikut disajikan ilustrasi mengenai pengalaman perusahaan multinasional Jepang mulai tahun 1960-an yang dimuat dalam artikel berjudul "Corporate Planning Practises in Japanese Multinationals", ditulis oleh Kichiro Hayashi (1978).

Ekspansi Jepang yang cepat dan tiba-tiba dalam hal investasi langsung di negara lain sejak tahun 1960-an telah menghasilkan tantangan baru terhadap perencanaan korporat (corporate planning) di negara Jepang. Keputusan perencanaan korporat yang semakin meningkat telah membuat peluang, even dan konsekuensi multinasional yang berbeda.; arus informasi telah meningkat jumlahnya secara geometris; dan hambatan komunikasi semakin berkembang karena perbedaan dalam waktu, bahasa dan budaya yang semuanya merupakan karakteristik dari lingkungan multinasional.

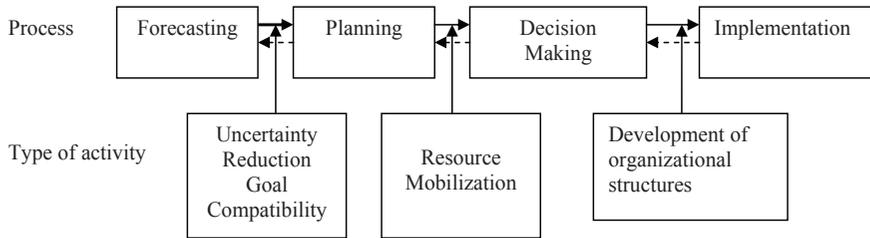
Dalam pengertian yang sama, hubungan di antara divisi internasional, divisi produk, pabrik, seksi staf perusahaan dan cabang perusahaan di negara lain dari perusahaan Jepang menjadi semakin kompleks. Semua perubahan internal dan eksternal telah menciptakan tekanan terhadap manajemen untuk menghadapi lebih meningkatnya hubungan yang ruwet mencakup sejumlah variabel melewati horizon waktu yang lebih panjang. Tekanan-tekanan tersebut, pada akhirnya membuat pengakuan tentang perlunya pengembangan perencanaan korporat.

Yang dimaksud dengan perencanaan korporat adalah yang bersifat jangka panjang. Seperti dikatakan oleh Noda (1969) " *the initial enthusiasm for long-range corporate planning in Japan goes back to the early 1960s and centers on Keizai Doyukai (the Japan Committee of Economic Development)*. Pada era itu juga sedang populer model long-range planning di negara Amerika Serikat yang kemudian diadopsi oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang menganggap hal itu sebagai metode yang modern.

Perusahaan multinasional beroperasi di beberapa atau banyak negara sehingga proses long-range planningnya (Multinational Long-Range Planning/MLRP) berbeda dengan long range planning perusahaan yang beroperasi di satu negara (One-Country Long-Range Planning). Sethi dan Hogle (1973) mengemukakan perbedaan antara MLRP dan one-country planning.:

1. MLRP harus menghadapi unit-unit eksternal (negara) dan internal (subsidiari) dengan tujuan ganda dan heterogen . Hal tersebut menyebabkan masalah dari asimilasi tujuan dan pengembangan norma-norma perilaku.
2. Peramalan lingkungan eksternal berganda akan menimpa perusahaan dengan derajat ketidakpastian yang lebih besar karena:
 - banyak variabel yang mungkin berefek terjadinya even yang pasti tidak dapat diidentifikasi;
 - walaupun beberapa variabel dapat diidentifikasi, sedikit pengetahuan tentang efek-efek interaktif;
 - kualitas data untuk mengukur variabel yang berbeda tidak seragam di negara yang berbeda dan menyajikan masalah dalam perbandingan budaya silang (cross cultural).
3. Model perencanaan one-country membicarakan kondisi sosial politik dan budaya sebagai sesuatu yang konstan atau perubahannya lambat. Dalam model MLRP, variabel-variabel tersebut berbeda antar negara.
4. Model one-country planning membicarakan kondisi pasar yang pasti (struktur industri, keuangan, saluran pemasaran) sebagai sesuatu yang "given" yang tidak berubah tajam yang kontras dengan situasi multicountry.
5. Model MLRP harus menghadapi eksistensi kerangka kerja sosiopsikologikal yang berbeda dalam situasi dimana konsumen melakukan keputusan pembelian dalam kultur yang berbeda, dengan demikian membuat pengembangan strategi pemasaran long-range menjadi lebih sulit diukur.
6. Model MLRP harus menghadapi horizon waktu perencanaan yang berbeda yang aplikabel di berbagai negara.
7. Perlakuan waktu cukup berbeda dalam MLRP karena derajat resiko yang beragam dan faktor-faktor ketidakpastian yang berkaitan dengan subsistem eksternal yang beragam (negara, region atau apapun yang didefinisikan sebagai lingkungan).

Esensi dari MLRP adalah untuk mempengaruhi hal-hal seperti perubahan dalam tujuan organisasional perusahaan, struktur, pemanfaatan sumber daya fisik dan pengembangan dan pekerjaan sumber daya manusia yang berkonflik dengan lingkungan dan lembaga sosial lainnya dapat dimimimalkan. Secara internal, maksud perusahaan adalah memaksimalkan "the goal-satisficing" individu dan unit yang memiliki hubungan interdependensi pada level yang paling efisien dari pemanfaatan sumber daya. Lingkungan dipertimbangkan sebagai sesuatu yang dinamis dan sering tidak dapat diprediksi, baik dalam waktu maupun ruang, dengan demikian membuat permintaan yang konstan pada kapasitas adaptif perusahaan. Kesuksesan MLRP, oleh karenanya, terletak pada kemampuan perusahaan dalam memprediksi alam dan arah



Sumber : Sethi dan Hogle (1973) yang diadaptasi dari Erich Jantsch, "From Forecasting and Planning to Policy Sciences, *Policy Sciences*, 1970

Gambar 5. Stages of the Planning Process

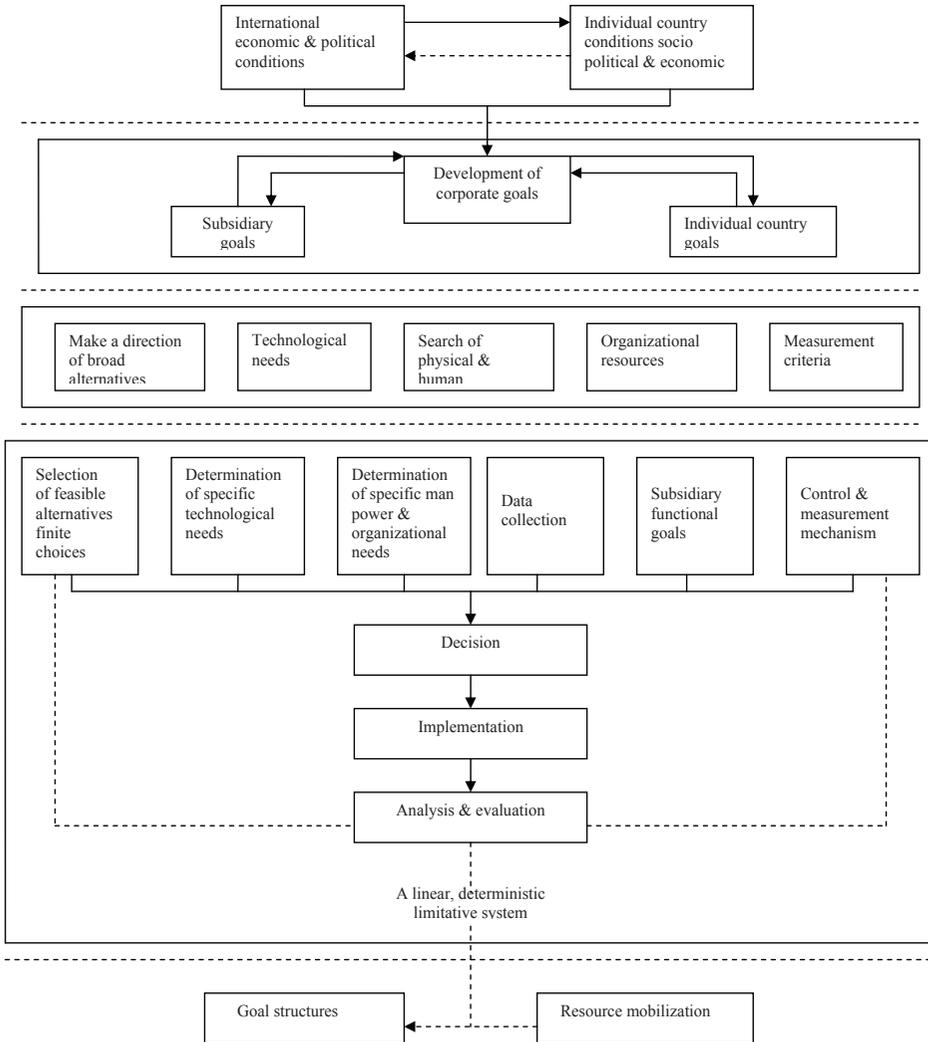
perubahan lingkungan dan untuk mengembangkan mekanisme internal untuk respon yang adaptif.

Outline model MLRP terdiri dari tiga komponen, yang diberi nama, struktur-sistem-proses. Struktur menggambarkan elemen yang beragam dari perusahaan dan lingkungannya. Sistem menetapkan fungsi-fungsi dan hubungan antara elemen yang beragam dari struktur. Sepanjang waktu sistem diadaptasi untuk melaksanakan operasi fungsional dalam cara yang meminimalkan friksi antara elemen perusahaan dan lingkungan eksternalnya yang beragam pada satu pihak, dan individu dan sub unit dalam perusahaan pada pihak lainnya. Perilaku yang adaptif ini didefinisikan sebagai proses. Long-range plan adalah output dari proses tersebut.

Proses long-range planning seperti dapat dilihat dalam Gambar 5 terdiri dari empat tahap yang jelas dengan tipe-tipe aktivitas "intervening" yang berbeda pada setiap tahap. Proses perencanaan ini memiliki tiga karakteristik yang diberi nama; integratif, non deterministik dan kesanggupan untuk pengambilan keputusan yang inovatif.

Banyak keputusan yang dibuat oleh perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam keputusan rutin dan inovatif.

1. Pengambilan keputusan rutin berkaitan dengan pemecahan masalah yang sekarang dan sebagai taktik dalam alam organisasi. Hasil dari keputusan ini adalah dapat diprediksi dalam jarak yang sempit dari hasil yang probabilistik.
2. Keputusan inovatif, sebaliknya, berkaitan dengan situasi yang mana terjadinya keputusan adalah tidak reguler dan efeknya tidak dapat ditentukan sebelumnya. Kebanyakan keputusan pada long-range planning adalah tipe yang inovatif. Para pengambil keputusan harus belajar mencari informasi baru dan untuk mengembangkan kerangka redereksi yang baru dalam hal menginterpretasikan informasi tersebut dan mengintegrasikan efeknya pada variabel-variabel yang sudah diketahui sebelumnya.



Gambar 6. A Conceptual Framework of the Multinational Long-Range Planning Process

The Process of Multinational Long-Range Planning

Empat tahapan dalam MLRP sudah diberikan bagannya dalam Gambar 5. Berikut ini adalah penjelasan keempat tahap dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan secara khusus dengan MLRP yang dikemukakan oleh S. Prakash Sethi dan John Hogle (1973) yang ditilnya dapat dilihat pada Gambar 6 berikut ini.

Peramalan

Tujuan dari peramalan adalah untuk memprediksi alam perubahan dan arah dari lingkungan eksternal perusahaan dan khususnya dari variabel-variabel yang mungkin

mempunyai dampak kritis kepada kelangsungan dan kesuksesan MNC di masa depan. Ruang lingkup peramalan dibatasi pada variabel eksogen yaitu variable ekonomi karena kelas lain yang lebih luas dari variabel eksogen (sosial, politik dan teknologi), meskipun diakui dalam literatur sebagai hal yang penting, namun secara ekstrim adalah sulit digambarkan dan hampir tidak mungkin diukur (quantify). Peramalan dalam MLRP dilakukan pada tiga tingkatan yaitu

1. kondisi global secara menyeluruh berhadapan dengan lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang mungkin berubah di masa mendatang;
2. peramalan area; dan
3. peramalan negara secara individu.

Terdapat 2 pendekatan utama dalam peramalan:

1. Peramalan normatif, mengasumsikan bahwa masyarakat dapat memilih beragam tujuan dengan sekumpulan parameter; disitu terdapat sejumlah cara yang mana tujuan-tujuan tadi dapat dipuaskan; dan keduanya yaitu tujuan dan arti saling tergantung. Proses normatif terdiri dari dua pendekatan:
 - a) eksplikatif, yaitu mencoba mengajukan pengembangan dan konsekuensi usaha untuk mencapai tujuan yang spesifik berkaitan dengan pengakuan kebutuhan-kebutuhan di masa depan dan
 - b) korelatif, yaitu menetapkan hubungan yang konsisten di antara sekumpulan alternatif peramalan yang independen.
2. Peramalan eksploratori, memulai dari level pengetahuan yang sekarang ada dan mengeksplorasi kemungkinan dan probabilitas di masa mendatang. Pendekatan eksploratori dibagi menjadi dua yaitu langkah-langkah ekstrapolatif dan selektif. Kedua pendekatan ini memproyeksikan masa mendatang sebagai ekstensi logis dari masa yang lalu dan mengidentifikasi respon untuk mengantisipasi kebutuhan dan keinginan dan kepada kekuatan-kekuatan lingkungan.

4.1. *Perencanaan Strategik*

Setelah peramalan adalah tahap strategic planning yang mempunyai dua komponen yaitu struktur tujuan (goal structure) dan mobilisasi sumber daya (resource mobilization).

- Struktur tujuan. Struktur tujuan adalah variabel "intervening" antara peramalan lingkungan eksternal oleh MNC dan mobilisasi sumber daya mereka untuk mengambil keuntungan dari lingkungan tersebut. Meskipun poin-poin tersebut kelihatan nyata namun MNC harus menyadari meningkatnya bahaya politik dan sosio ekonomi dan inefisiensi ekonomi pada operasi-operasi di luar negeri.

Misalnya, MNC sering menghadapi bangsa merdeka yang GNP nya lebih kecil dari pendapatan MNC, sehingga mungkin saja cabang MNC menjadi pembayar

pajak perusahaan dan pegawai yang terbesar dan juga pegawai lokal MNC dan investor lokal mungkin mempunyai sasaran yang berbeda dibandingkan MNC. Oleh karena itu (1) MNC harus mengakui bahwa mereka berhadapan dengan tujuan cabang MNC di luar negeri dan negara asing yang tidak independen maupun konsisten dan (2) MNC harus memobilisasi sumber daya dengan cara (a) memaksimalkan tingkat pencapaian tujuan dan (b) memuaskan pada tingkat penerimaan yang minimum kepada setiap unit yang berinteraksi pada setiap tujuan dari unit tersebut.

- Mobilisasi sumber daya. Setelah struktur tujuan ditetapkan, proses MLRP kemudian mencari dan mengembangkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengisi tujuan-tujuan perusahaan dalam kerangka kerja berdasarkan limit yang ditentukan oleh peramalan. Fase mobilisasi sumber daya tidak hanya mencakup pencarian terhadap sumber daya manusia dan material, tetapi juga bentuk-bentuk organisasional yang dibutuhkan untuk melebur sumber-sumber daya tersebut ke dalam strategi operasional.

Proses evaluatif bagi mobilisasi sumber daya harus memenuhi kriteria-kriteria umum sebagai berikut:

- Mampu menggabungkan tujuan heterogen dalam jumlah yang banyak dengan interaksi yang kompleks antara yang satu dengan yang lainnya.
- Menggabungkan interdependensi antara proyek yang beragam dan program total.
- Mengakui kontribusi langsung dan tidak langsung dari teknologi masa mendatang pada pencapaian tujuan. Hal tersebut menyiratkan perlunya evaluasi proses "the knowledge-generating" bersamaan dengan proses pemanfaatan pengetahuan.

Perencanaan Taktis, Pengambilan Keputusan dan Implementasi

Setelah tahapan perencanaan stratejik maka proses MLRP kemudian adalah menyusun secara spesifik, short-term, rancangan target aktivitas yang cocok dengan alternatif tujuan dalam perencanaan stratejik. Tahapan ini dapat dikarakterisasi sebagai berikut:

1. mikro dalam orientasi pada proses yang melihat alternatif yang spesifik adalah lebih baik daripada alternatif yang lebih luas;
2. rasional dalam hal alternatif harus didefinisikan dalam cara yang menghindari kemungkinan pola keputusan yang berbeda secara radikal oleh individu yang berbeda pada saat menggunakan data base dan kriteria keputusan yang identik;
3. sekuensial dalam arti mengikuti arus unidimensional dari investigasi dan analisis guna menghasilkan keputusan; dan

4. close-ended dalam hal alternatif dibatasi dalam jarak pilihan yang sempit.

Evaluasi sekumpulan alternatif yang lebar diawali oleh analisis "three-pronged" keadaan sekarang dari dunia yang terkini.

- Pertama, situasi sekarang harus dianalisis untuk menentukan apakah ada alternatif yang akan dieliminasi disebabkan oleh keberadaan lingkungan.
- Kedua, data harus dikumpulkan dan dianalisis untuk menyediakan hal-hal yang rasional dalam pengambilan keputusan. Masalah-masalah konsistensi data, agregasi dan kuantifikasi yang ditemukan dalam tahap peramalan harus dipecahkan terlebih dulu sebelum tahap pengambilan keputusan.
- Ketiga, proses harus merinci kebutuhan teknologi, manusia dan fisik yang dibutuhkan oleh setiap kumpulan alternatif.

Dalam proses MLRP terjadi dilema pada saat perencanaan taktis, pengambilan keputusan dan implementasi memanfaatkan tenaga manajerial yang sama seperti pada tahap perencanaan strategis. Bagaimanapun, terdapat perbedaan antara kedua fase tersebut dimana proses perencanaan strategis memelihara sebuah orientasi yang "open-ended" dan fleksibel sementara proses perencanaan taktis berorientasi "close-ended" dan kaku (rigid).

5. Kesimpulan

Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang penting bagi suatu perusahaan. Hasil dari proses perencanaan adalah sebuah rencana yang memuat apa saja yang menjadi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka dalam rencana disertakan langkah atau tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan tersebut. Perusahaan yang tidak melakukan perencanaan dengan baik kemungkinan besar sulit akan mencapai keberhasilan di kemudian hari.

Perencanaan dapat dilakukan dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang pilihannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan jangka panjang dalam bahasa Inggris menggunakan terminologi yang beragam seperti "long-range planning", "strategic planning" dan "corporate planning".

Dalam makalah ini lebih banyak digunakan terminologi long-range planning yang memang sebagian sumber referensinya berasal dari jurnal-jurnal yang terbit antara tahun 1960-an- 1980-an. Pada era itu memang terminologi long-range planning lebih populer meskipun pada tahun 1980-an pun sudah muncul istilah strategic planning yang kemudian lebih sering dijadikan topik dalam berbagai artikel di jurnal-jurnal internasional.

Istilah strategic management kemudian muncul terakhir yang sampai sekarang menjadi kajian utama dalam berbagai perkuliahan dan penelitian yang membahas

langkah-langkah stratejik perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis di masa depan.

Dalam artikel ini sudah disajikan model-model perencanaan mulai dari perencanaan standar, perencanaan perencanaan stratejik formal, long-range planning dan juga sesuai dengan judul model long-range planning bagi sebuah perusahaan multinasional (MNC). Perencanaan untuk MNC memiliki perbedaan dengan perencanaan perusahaan yang beroperasi di suatu negara mengingat cakupan operasi MNC yang ada di berbagai negara. Selain menghadapi lingkungan persaingan bisnis yang semakin mengglobal dan terus berubah, MNC juga harus berhadapan dengan lingkungan ekonomi, politik dan budaya dari negara tuan rumah tempat subsidiari MNC berada. Semakin banyak negara tempat MNC melakukan operasi akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan holding MNC (MNC pusat).

Fase-fase yang harus dilakukan oleh MNC adalah peramalan, perencanaan strategik, perencanaan taktis, pengambilan keputusan dan implementasi dari rencana yang dibuat. Perencanaan stratejik yang bertujuan jangka panjang adalah berorientasi "open-ended" dan fleksibel sedangkan perencanaan taktis bersifat "close-ended" dan rigid. Perencanaan stratejik bersifat fleksibel karena harus selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang terus berubah dalam sekian tahun ke depan sedangkan perencanaan taktis bersifat rigid karena merupakan langkah-langkah operasional yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan jangka panjang.

Daftar Rujukan

- Akers, Michael D and Grover L. Porter. 1995. *Strategic Planning at five world-class companies*. Management Accounting, 77, 1.
- Armstrong J., Scott. 1982. *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research*. Strategic Management Journal, 3, 3.
- Camillus, John C., and John H. Grant. 1980. *Operational Planning: The Integration of Programming and Budgeting*. The Academy of Management Review, 5, 00003.
- Chakravarthy, Balaji S. and Howard V. Perlmutter. 1985. *Strategic Planning for a Global Business*. Columbia Journal of World Business, Vol. 2 No. 2.
- Falshaw, Richard J. and Keith W. Glaister. 2006. *Evidence on formal strategic planning and company performance*. Management decision, Vol. 44 No. 1.
- Hayashi, Kichiro. 1978. *Corporate Planning Practises in Japanese Multinationals*. Academy of Management Journal, 21, 000002.
- Herold, David M. 1972. *Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Valuation Study*. Academy of Management Journal, 15, 000001.
- Higgins, Richard B. 1981. *Long Range Planning in the Mature Corporation*. Strategic Management Journal, 2, 3.
- Joyce, Paul and Adrian Woods. 2003. *Managing for growth: decision making, planning, and making changes*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 10, No. 2.

- Lindsay, William M. dan Leslie W. Rue. 1980. *Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View*. Academy of Management Journal, 23, 000003.
- Mehr, Robert I. 1957. *A Blue Print for Long-Range Planning by Insurance Companies*. Journal of Risk and Insurance, 24, 3.
- Moore, Terry. 1988. *Planning without Preliminaries*. Journal of the American Planning Association, 54, 4.
- Pacios, Ana R. 2004. *Strategic plans and the long-range plans: is there a difference?*. Library Management, Vol. 25 No. 6-7.
- Polcha, Andrew E. 1990. *A Complex Global Business Dilemma: Long Range Planning vs. Flexibility*. Planning Review, 18, 2.
- Sethi, S. Prakash dan John Hogle. 1973. *A Conceptual and Operational Framework for Developing the Long-Range Planning Process*. Journal of International Business Studies, 4, 000002.
- Simmons, William W. dan Richard B. Elsberry. 1988. *Vision Quest: Long-Range Planning at IBM*. The Futurist, 22, 5.
- Stoto, Michael A. and Jesse H. Ausubel. 1982. *How Many will Survive the Next Fifty Years?*. Journal of Policy Analysis and Management, 2, 1.
- Szakonyi, Robert. 1989. *Critical Issues in Long-Range Planning*. Research Technology Management, 32, 3.
- Weidong, Xu. 2000. *Long Range Planning for Call Center Fedex*. The Journal of Business Forecasting Methods & Systems, 18, 4.