**MARKETING KESEHATAN DI ERA**

**GLOBALISASI DAN MEA**

Lingkungan bisnis kesehatan yang dihadapi oleh perusahaan perusahaan di Indonesia semakin bergejolak (turbulent), terutama sejak terjadinya krisis perekonomian dan perubahan pemerintahan berikut gejolak sosial di dalam negeri sejak tahun 1997.

Apalagi dengan kondisi internal kebanyakan perusahaan yang memburuk dan bangkrutnya sebagian perusahaan, perhatian terhadap pengaruh dan dampak faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang bersifat makro menjadi sangat penting.

Perubahan lingkungan bisnis terutama Kesehatan akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang mereka timbulkan banyak terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha (business opportunities), tetapi banyak pula rekaman contoh kasus dari faktor eksternal ini yang menjadi kendala dalam berusaha (business threats and constraints).

Kita sering mendengar bagaimana perusahaan yang memiliki sistem organisasi yang baik dengan dukungan visi, misi dan rencana aksi business plan yang terencana tidak menjamin sukses dalam meraih laba. Bahkan banyak perusahaan ini mengalami penurunan dalam kinerja usahanya hanya karena kesalahan dalam menafsirkan skenario dan asumsi pengaruh lingkungan luar tersebut. Memasuki era liberalisasi dan globalisasi pada abad ke 21, para pimpinan perusahaan tidak dapat mengabaikan begitu saja perubahan-perubahan yang terjadi di sekeliling mereka, terutama jika mereka ingin meraih kemenangan.

Semakin kukuhnya gejala globalisasi pasar dunia yang dipengaruhi langsung oleh berbagai kebijakan liberalisasi perdagangan dan investasi di Asia Pasifik, banyak membuka kesempatan berusaha bagi produsen domestik dan investor modal asing. Meluasnya jaringan organisasi dan komunikasi perusahaan global beberapa tahun sebelum terjadinya krisis perekonomian dunia, terbukti telah memberikan berbagai kesempatan berusaha bagi perusahaan-perusahaan swasta domestik di Indonesia dalam bentuk kerjasama usaha patungan (joint ventures) dan waralaba (franchising).

Tetapi sebaliknya kita saksikan bagaimana perubahan lingkungan eksternal yang berjalan dengan sangat cepatnya, seperti kejadian penyerangan gedung kembar World Trade Center dan serbuan militer Amerika Serikat ke Irak, kemudian dalam sekejap memporak-porandakan keunggulan bersaing satu negara dalam pola perdagangan antar bangsa di dunia. Pengaruh buruk dampak lingkungan eksternal kadang-kadang bersifat terselubung, dan dengan kejamnya merenggut kedudukan keunggulan persaingan beberapa perusahaan domestik yang berskala kecil dan menengah.

Kita melihat bagaimana krisis perekonomian nasional yang dilanjutkan dengan berbagai krisis politik dan sosial sejak tahun 1998 pada kenyataannya telah merubah seluruh tatanan (paradigm) melakukan kegiatan berusaha dari perusahaan-perusahaan swasta nasional di negara kita. Tanpa disadari berbagai perubahan issue non-ekonomi, seperti peristiwa bom Bali, perselisihan antar kelompok etnis di Maluku dan Kalimantan Barat, sengketa wilayah Aceh dan tuntutan kelompok Gerakan Aceh Merdeka, huruhara Mei, semuanya telah mengganggu pencapaian kinerja perusahaan di Indonesia dalam jangka pendek. Terakhir kali kita saksikan bagaimana datangnya gelombang tsunami telah merusak sendi-sendi perekonomian di berbagai lokalitas di kawasan Aceh dan Sumatera Utara.

Rentetan peristiwa ini mengakibatkan lambatnya program pemulihan perekonomian nasional. Kepastian dan iklim berusaha mengalami erosi, dan risiko negara dan risiko berusaha menjadi semakin tinggi. Akhirnya dalam beberapa tahun kemudian terjadi peningkatan kasus penutupan dan kebangkrutan perusahaan.

Dengan latar belakang ini kami mengajukan suatu pemikiran konsepsual bagaimana para pengusaha, pimpinan perusahaan, analisis pasar modal atau para mahasiswa dapat melakukan kajian Analisis Lingkungan Bisnis (ALB). Pendekatan bahasannya adalah menggunakan peralatan analisa ilmiah, berikut contoh-contoh nyata tentang kondisi faktor lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan-perusahaan global dan lokal pada sejak tahun 2000.

**Jenis dan Dimensi**

Jenis dan dimensi faktor-faktor lingkungan eksternal di kesehatan banyak dijumpai dalam literatur manajemen stratejik. Misalnya, Hax dan Majluf (1984) membagi jenis pengkajian lingkungan usaha menjadi beberapa komponen analisis yang meliputi analisis komponen ekonomi, kondisi pasar, teknologi, sumber daya manusia, politik, aspek sosial dan analisis faktor lingkungan hukum. Sedangkan Pearce dan Robinson (1988) memilah analisis mereka kedalam pertimbangan ekonomi, sosial, politik dan pertimbangan teknologi.

Buku yang agak pragmatis dari Stonier (1995) mengelompokan jenis lingkungan eksternal perusahaan ke dalam lingkungan organisasi yang sifatnya langsung dan kejadian-kejadian di luar perusahaan yang sifatnya tidak langsung (indirect action environment), yang pada gilirannya dapat mempengaruhi lingkungan internal dari stakeholder. Sedangkan Hitt dan kawan-kawan (1995) membaginya menjadi lingkungan umum (general environment) dan lingkungan industri (industrial environment). Lingkungan umum terdiri dari berbagai elemen yang terdapat di masyarakat yang diperkirakan dapat mempengaruhi kondisi dan struktur usaha dari kegiatan kelompok bisnis tertentu (industri) atau bahkan mempengaruhi secara langsung kinerja perusahaan tertentu (firm) dalam memperoleh pendapatan.

Dari telaah berbagai jenis lingkungan luar tersebut kita dapat mengelompokannya kedalam dua faktor utama:

1. Faktor lingkungan ekonomi
2. Faktor lingkungan non ekonomi.

Faktor lingkungan ekonomi kesehatan meliputi segala kejadian atau permasalahan penting di bidang perekonomian nasional yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup dari suatu perusahaan. Faktor ini meliputi juga kondisi perekonomian internasional dan perkembangan pasar suatu masyarakat perekonomian. Faktor lingkungan ekonomi nasional mencakup antara lain berbagai program pembangunan dan kebijakan pemerintah di bidang perekonomian serta arah dan target agregat ekonomi makro.

Sedangkan faktor lingkungan non-ekonomi merupakan peristiwa atau isu yang menonjol di bidang politik, keamanan, kehidupan penduduk, aspek sosial dan aspek budaya yang mempengaruhi roda kehidupan berusaha suatu perusahaan.

Dalam prakteknya faktor-faktor ekonomi dan non-ekonomi yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan perusahaan sangat luas dan banyak ragamnya. Sehingga hal ini kadang-kadang membingungkan kita untuk dapat mengamatinya dengan baik . Pada bahasan ini kami mengelompokan berbagai ragam lingkungan eksternal ini menjadi 5(lima) dimensi lingkungan eksternal perusahaan.

**Klasifikasi Dimensi Lingkungan Eksternal Kegiatan Usaha di Kesehatan**  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
(1) Perekonomian Global dan Kerjasama Internasional (Ekonomi)  
(2) Pembangunan dan Perekonomian Nasional (Ekonomi)  
(3) Politik, Hukum dan Perundang-Undangan (Non-Ekonomi)  
(4) Teknologi (Non-Ekonomi)  
(5) Demografi, Sosial dan Budaya (Non-Ekonomi)  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Lingkup Bahasan**

Lingkup bahasan yang kami pikir penting untuk diikuti dan dikaji perkembangannya dalam melaksanakan kajian lingkungan bisnis di suatu perusahaan adalah sebagai berikut ini.

Pertama, lakukanlah tinjauan perkembangan berbagai permasalahan atau isu yang penting pada skala perekonomian global dan regional.

Kedua, sorotlah secara mendalam kondisi perekonomian nasional, khususnya perkembangan perekonomian makro dan berbagai kebijakan pemerintah seperti kebijakan moneter, fiskal, perdagangan dan investasi.

Yang terakhir, antisipasi gerak perubahan lingkungan eksternal non-ekonomi seperti perkembangan politik, hukum, teknologi, demografi dan sosial.

Hasil pengamatan berbagai dimensi lingkungan luar ini akan menghasilkan identifikasi berbagai peluang bisnis (secara langsung dan tidak langsung), identifikasi ancaman dan kendala yang berpotensi merugikan perusahaan. Dampak maupun peluang dan ancaman faktor lingkungan luar perusahaan ini kemudian perlu dipelajari lebih lanjut pengaruhnya pada berbagai parameter atau variabel pada skala mikro bisnis perusahaan, khususnya yang mencakup: rencana stratejik, proses bisnis dan kinerja usaha.

Pembahasan berikut akan mengulas cakupan permasalahan yang banyak dijumpai pada saat kita melakukan kajian permasalahan lingkungan luar perusahaan baik yang bersifat ekonomi maupun bersigfat non-ekonomi.

***Perekonomian Global dan Kerjasama Internasional***

Lingkungan eksternal perusahaan yang letaknya paling luar (remote) meliputi perkembangan perekonomian makro di negara maju, perkembangan kluster bisnis perusahaan dunia dan berbagai perjanjian internasional yang penting yang telah diratifikasi oleh kelompok negara industri dan negara berkembang di dunia.

Kegiatan operasional perusahaan domestik dan swasta asing di Indonesia tidak dapat melepaskan dirinya dari kondisi dan perkembangan perekonomian global dan regional yang terjadi di kawasan Asia Tenggara dan Asia Pasifik.

Setiap perubahan yang terjadi di perekonomian negara industri utama, seperti Amerika Serikat, Jepang, Inggris, Jerman, Perancis dan negara besar lainnya akan selalu mempengaruhi gerak perekonomian di negara kita. Sebagai eksportir produk pertanian dan industri ke negara-negara tersebut, dampak kekuatan perekonomian global sangat terasa pada kemampuan dan keunggulan bersaing produk ekspor yang berasal dari negara kita.

Hal ini beralasan karena perekonomian Indonesia yang bersifat terbuka. Sejak masa pemerintahan Orde Baru, pengusaha Indonesia banyak yang telah memperoleh berbagai kemudahan yang diberikan oleh Pemerintah. Hal ini mencakup perintisan pembukaan perjanjian perdagangan dengan para mitra dagang; pemberian sistem insentif dalam kegiatan pemasokan bahan baku dan barang modal secara global (multisourcing); membuka usaha patungan dan mengundang partisipasi modal asing untuk memenuhi kebutuhan pendanaan di dalam negeri.

Perekonomian yang sifatnya terbuka ini disamping memberikan manfaat positif bagi perkembangan dunia usaha, sebaliknya dapat memberikan pengaruh lingkungan eksternal yang negatif. Pengaruh yang negatif ini dalam banyak hal berupa ancaman dan dampak yang merugikan pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, krisis perekonomian global akan mempengaruhi stabilitas nilai tukar suatu negara. Kemudian pada gilirannya jika tidak dapat dikendalikan akan membawa efek berantai pada kemelut krisis ekonomi dan akan akan meningkatkan risiko negara dan resiko kredit perbankan.

Rincian faktor-faktor perekonomian global yang perlu selalu kita amati dengan seksama dan secara rutin dapat dilihat pada Kotak 1.1. Isu pertama yang banyak didiskusikan dan memiliki pengaruh jangka pendek dan jangka panjang yaitu globalisasi pasar. Globalisasi membuat paradigma berusaha banyak berubah dan bergejolak. Isu berikutnya adalah masalah mengantisipasi datangnya siklus bisnis, kenaikan harga minyak bumi dan harga komoditi, perubahan strategi pembangunan, selera konsumen dan berbagai kebijakan pemerintah yang penting.

***Kotak 1.1*** ***Faktor-Faktor Perekonomian Global yang Harus Dimonitor***1. Globalisasi pasar  
2. Siklus kegiatan ekonomi  
3. Perkembangan harga minyak  
4. Perkembangan harga berbagai komoditi pertanian dan barang olahan industri  
5. Perubahan program pembangunan ekonomi di negara industri utama  
6. Perubahan selera dan permintaan musiman  
7. Isu dan perkembangan Kebijakan ekonomi utama dan perjanjian kerjasama internasional

***Globalisasi Pasar Kesehatan bagi Providers***

Globalisasi pasar merupakan gejala dunia yang perlu diikuti. Sebagai contoh, penyatuan Masyarakat Ekonomi Eropah (European Economic Community) pada tahun 2000, terbukti telah mempengaruhi kekuatan negosiasi isu perdagangan dan investasi dari negara anggota EEC dengan Negara Sedang Berkembang. Dalam banyak kasus hasilnya cenderung merugikan di pihak terakhir. Bentuk kerjasama perekonomian lainnya antara lain, Asosiasi Kelompok Produsen Minyak Bumi (OPEC), kerjasama Perekonomian Negara-Negara Asia Tenggara (ASEAN) dan kerjasama Perekonomian Negara-Negara Asia Pasifik (APEC) .

Kluster kerjasama mereka telah mendorong dan membuat pasar barang, jasa, dan keuangan semakin luas (globalise) dengan pengurangan berbagai hambatan (borderless) dalam birokrasi perijinan, dan lalulintas modal, pekerja dan tranfer teknologi terutama bidang Kesehatan.

Globalisasi pasar internasional sekarang ini cenderung meluas, menjadi rumit dan sulit dilacak. Proses ini terjadi sedemikian cepat dengan kecenderungan aksi dari berbagai perusahaan raksasa multinasional (MNCs) dan dunia (global firms) mengadakan strategi usaha melalui integrasi, merger maupun kegiatan usaha patungan dengan melintasi batas-batas teritorial antar negara.

Kepentingan bisnis mereka secara keseluruhan seringkali mengalahkan kepentingan dari perusahaan-perusahaan cabang yang mereka miliki maupun kepentingan partner dagang di negara berkembang. Globalisasi pasar disamping memberikan dampak positif, tidak jarang menghasilkan pengaruh yang negatif untuk perekonomian Indonesia, perkembangan perusahaan menegah dan kecil dan keunggulan bersaing di sektor ekonomi atau industri tertentu.

***Siklus Kegiatan Usaha***

Siklus kegiatan usaha (business cycle) pada tingkat internasional perlu dipelajari dan diamati pergerakannya karena dia memiliki pengaruh pada permintaan dunia, dan perkembangan perekonomian negara berkembang seperti Indonesia, India dan China.

Perekonomian dunia pernah mengalami masa depressi (tahun 1920-1930) akibat kejadian perang dunia pertama. Peristiwa perang serupa telah mengakibatkan ekonomi booming seperti pada saat perang dunia kedua (1940-1945) dan perang Korea tahun 1950an. Dalam kasus ini biasanya permintaan barang dan jasa yang terkait dengan kejadian perang dapat merangsang peningkatan produksi dunia, seperti halnya produksi karet alam, biji besi dan peralatan komputer. Perang teluk sebagai reaksi invasi Irak ke Kuwait menyumbangkan pengaruhnya terhadap resesi ekonomi dunia, khususnya dimulai dengan negara Amerika Serikat pada tahun 1990.

Disamping ketidakstabilan politik internasional, siklus kegiatan usaha dapat dipengaruhi oleh penemuan-penemuan (komputer, robot dan sebagainya), tingkat inflasi, pengeluaran pemerintah yang cukup besar, dan kepanikan pasar modal dunia (Wall Street) atas kejadian-kejadian pada tingkat internasional. Perang Irak oleh Amerika Serikat pada bulan April 2003 telah menghasilkan berbagai skenario kemungkinan melemahnya perekonomian negara-negara maju beberapa minggu setelahitu.

Siklus kegiatan usaha dapat dibuat untuk dunia, kawasan ekonomi, negara dan atau untuk kegiatan usaha di kluster industri tertentu. Indikator yang biasa digunakan perkembangan value added, indeks produksi, indeks harga saham atau indikator gabungan lainnya.

Ketidakpastian usaha biasanya akan meningkat pada saat siklus ekonomi mengalami penurunan (recession), yaitu misalnya saat kita memasuki abad millineum, dan kemudian menjadi optimis pada saat siklus ekonomi meningkat (booming).

***Harga Minyak Bumi***

Gejolak harga minyak bumi dunia sangat mempengaruhi posisi keuangan dan likuiditas perekonomian negara Indonesia. Secara mikro, harga minyak bumi dapat mempengaruhi biaya produksi sebagian besar perusahaan yang menggunakan BBM. Seperti diketahui, anggaran belanja negara kita disusun berdasarkan asumsi harga minyak bumi yang diperoleh. Jadi adanya peningkatan harga minyak tersebut otomatis akan mempengaruhi peningkatan surplus penerimaan negara. Perubahan kebijakan dan arah alokasi pengeluaran pembangunan sebagai dampak dari kenaikan harga tersebut perlu selalu diamati.

Bagi perusahaan, perubahan harga minyak bumi akan mempengaruhi perubahan dalam biaya perjalanan, biaya pengangkutan, biaya bahan baku impor, biaya listrik dan biaya hidup karyawan.

***Lingkungan Perekonomian Global Lainnya***

Lingkungan perekonomian global lainnya yang perlu diperkirakan pengaruhnya terhadap lingkungan bisnis mikro perusahaan di Indonesia mencakup pengeluaran pembangunan di negara maju, perubahan selera/permintaan serta perubahan kebijakan global seperti nilai tukar dari beberapa mata uang asing yang mendominir pasar uang internasional. Pola pengeluaran pembangunan seperti di Amerika Serikat, yang cenderung mengarah pada neraca anggaran defisit akan mempengaruhi nilai tukar US dollar terhadap mata uang lainnya. Kita telah mengamati jatuhnya nilai tukar dollar Amerika terhadap Yendaka dalam periode 1994-95, mencapai nilai tukar dibawah 90 Yen per dollarnya.

Disamping itu perlu diamati ke arah mana anggaran belanja pemerintah tersebut dikeluarkan, karena hal ini dapat mempengaruhi pola permintaan barang-barang impor yang berasal dari negara berkembang. Apabila pengeluaran pembangunan ini diikuti pula dengan partisipasi produksi pihak swasta maka tingkat pertumbuhan perekonomian dapat meningkat. Perkembangan ini biasanya akan diikuti dengan perkembangan di sektor konstruksi, real estate dan industri berteknologi maju, sehingga impor bahan baku dan barang-barang input lainnya dari negara sedang berkembang akan meningkat.

Permintaan barang dan jasa di negara maju, khususnya barang-barang mewah, dapat berubah dengan bergesernya selera dan pola hidup masyarakat di negara tersebut. Beberapa kegiatan perekonomian yang akan terpengaruh oleh perubahan iklim yang terjadi setiap tahun secara spesifik di wilayah geografis suatu perekonomian, meliputi permintaan bahan bangunan, pakaian jadi dan kegiatan pariwisata.

Akhirnya, pada era globalisasi nilai tukar mata uang asing cenderung berfluktuasi terutama mata uang dollar, yendaka, poundsterling, deutchmark dan mata uang asing utama lainnya. Faktor penyebab fluktuasi nilai tukar mata uang ini adalah ketimpangan neraca perdagangan dari dua negara (bilateral), politik anggaran defisit, perkembangan pertumbuhan ekonomi dan ancaman konflik politik internasional. Sampai saat ini lembaga keuangan international IMF tidak sanggup untuk menciptakan stabilitas nilai tukar tersebut, mengingat sebagian besar kendali stok uang internasional berada ditangan para pemilik modal global.

Implikasi ketidakstabilan nilai tukar mata uang ini bagi manajemen keuangan perusahaan-perusahaan eksportir adalah faktor ketidakpastian dalam memperkirakan arus pendapatan maupun arus biaya dalam satu periode tertentu. Tentunya pemakaian jasa konsultan manajer keuangan internasional sangat disarankan untuk menghindari risiko kerugian dari salah perhitungan kurs tersebut.

Kebijakan global yang paling akhir dan diperkirakan akan mempengaruhi kinerja perusahaan publik dan swasta di Indonesia adalah komitmen negara kita dan negara anggota lainnya untuk menjalankan kesepakatan GATT yang dicapai pada Putaran Uruguay di Marrakesh, Marocco pada tanggal 15 April 1994.

Perjanjian GATT sebenarnya memberikan peluang pasar yang lebih besar bagi Indonesia, khususnya untuk para eksportir yang melempar produk ekspornya ke negara maju dan negara berkembang lainnya. Tetapi dalam hal ini Indonesia harus memberi konsesi bagi negara-negara lain untuk masuk ke pasar domestik kita. Dalam hal bidang tekstil dan pakaian jadi, pada awalnya dampak persetujuan GATT tidak akan terlalu terasa karena penghapusan kuota masih relatif kecil. Pada tahap akhir, Indonesia akan memasuki era persaingan secara terbuka dan pengusaha domestik harus waspada terhadap serbuan negara lain. Undang-Undang anti dumping sudah harus dirumuskan oleh Indonesia sesuai dengan kesepakatan. Demikian pula perusahaan-perusahaan domestik yang memperoleh subsidi dan perlindungan sudah harus siap bertanding sejajar di kancah persaingan global tanpa proteksi.

Persaingan di kandang sendiri akan segera menjadi realitas dengan disepakatinya ketentuan liberalisasi perdagangan di bidang jasa (GATS). Perundingan-perundingan untuk menuju proses tersebut mengalami kemajuan di beberapa kali pertemuan di Doha. Beberapa tahun ke depan perusahaan, konsultan dan pekerja asing di bidang jasa pendidikan, perbankan dan lembaga keuangan asing akan semakin terbuka di Indonesia. Perkembangan ini perlu diantisipasi oleh perusahaan lokal di industri tersebut dan diperhitungkan dampak positif dan negatifnya pada tiga aspek internal perusahaan di atas.

**Pembangunan dan Perekonomian Nasional**

Kinerja suatu perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, moneter, fiskal, perdagangan dan investasi. Perkembangan ekonomi di negara berkembang, seperti halnya di Indonesia dipengaruhi juga oleh ketajaman visi, misi dan strategi pembangunan yang dijalankan oleh rezim pemerintahan.

Kita perlu senantiasa memonitor gejolak perekonomian nasional tersebut karena faktor-faktor ini secara langsung dapat mempengaruhi realisasi pencapaian target bisnis plan, mutu business process dan pencapaian tolok ukur kinerja perusahaan secara berkelanjutan (sutainabled operation). Secara singkat, tingkat kesehatan perekonomian nasional itu sendiri banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor atau indikator ekonomi utama.

***Indikator Ekonomi Utama Yang Menggambarkan Tingkat Kesehatan Perekonomian***

1. Tingkat Inflasi dan Harga Kebutuhan Pokok dan BBM
2. Tingkat Bunga Simpanan dan Kredit
3. Defisit atau Surplus Neraca Perdagangan
4. Anggaran Belanja Pemerintah
5. Tingkat Tabungan Perusahaan/Perseorangan
6. Pendapatan Nasional / Daerah dan Daya Beli Konsumen

Tingkat inflasi merupakan variabel ekonomi terpenting yang secara langsung mempengaruhi kondisi daya beli konsumen dan struktur biaya produksi perusahaan. Keduanya akan mempengaruhi kalkulasi perolehan laba di suatu kluster usaha atau satu perusahaan tertentu. Disamping itu tingkat inflasi dapat mempengaruhi kalkulasi pembayaran pajak dari perusahaan.

Sedangkan perkembangan tingkat bunga perlu selalu dimonitor oleh perusahaan mengingat variabel ekonomi utama ini merupakan landasan atau barometer bagi kegiatan layak atau tidak layaknya suatu usaha (venture) dijalankan. Kemudian variabel lainnya yang perlu dimonitor adalah anggaran belanja pemerintah. Dunia bisnis di Indonesia pada umumnya sangat terkait dengan kegiatan investasi dan pola pengeluaran pembangunan pemerintah Indonesia, karena kegiatan investasi pemerintah acapkali dapat mempengaruhi kinerja perusahaan domestik pada bidang-bidang usaha tertentu.

Kegiatan perdagangan luar negeripun di hampir sebagian negara di dunia, termasuk di Indonesia, telah mengambil perannya yang penting dalam memperkokoh perekonomian nasional. Adanya peningkatan kegiatan perdagangan internasional secara langsung telah mempengaruhi laju pertumbuhan ekonomi nasional. Lebih lanjut peningkatan volume kegiatan ekspor disamping akan menambah devisa negara juga secara tidak langsung akan mempengaruhi alokasi sumber daya ekonomi pada kegiatan lanjutan di dalam negeri, khususnya dalam bidang pengelolaan kegiatan ekspor dan impor.

Disamping mengevaluasi perkembangan keempat variabel agregat di atas, pengusaha swasta nasional masih perlu selalu memonitor dan mengevaluasi dampak dari faktor ekonomi lainnya.

***Indikator Ekonomi Lainnya yang Perlu Dimonitor***

(1) Deregulasi maupun regulasi pemerintah di sektor riil.  
(2) Restrukturisasi pasar modal, lembaga perbankan dan asuransi  
(3) Berbagai kebijakan promosi ekspor, investasi dan perdagangan dalam negeri  
(4) Upaya penyehatan BUMN melalui kebijaksanaan perencanaan, efisiensi dan permodalan, dan program privatisasi  
(5) Kebijakan moneter dan perbankan.

**Berbagai Isu Non-Ekonomi Utama**

Isu non-ekonomi utama yang perlu mendapatkan perhatian para pimpinan perusahaan cukup banyak ragamnya. Menurut penulis jenis ragam isu ini akan terus bertambah, mengingat kondisi dan perkembangan perekonomian negara kita yang masih akan bergejolak. Pengelompokan isu non- ekonomi secara tersendiri diperlukan mengingat karakter nya yang berbeda dengan permasalahan ekonomi.

Demikian juga dengan cara melakukan analisis dampaknya yang berbeda. Sebagian isu non-ekonomi beberapa tahun kemudian mungkin akan reda dan tidak lagi menjadi masalah yang perlu ditangani. Tetapi sebaliknya dia perlu ditangani secara serius mengingat efek bola saljunya yang baru timbul beberapa tahun kemudian.

***Isu Politik dan Hukum***

Berbagai isu dan permasalahan dalam bidang politik, hukum dan perundang-undangan yang secara minimal perlu diketahui dan dimengerti oleh para pelaku bisnis di negara kita mencakup hal-hal berikut ini:

(1) Arah dan stabilitas politik dan keamanan.  
(2) Ancaman terorisme.  
(3) Sistem politik yang dianut kabinet suatu pemerintahan.  
(4) Sikap politik masyarakat yang diarahkan pada industri tertentu seperti yang diatur oleh undang-undang ketenaga kerjaan dalam peraturan tentang ketentuan upah minimum, aksi mogok, dan penanganan tuntutan lainnya.  
(5) Kebijakan politik yang dinyatakan dalam kebijakan harga, program pemberian subsidi, peraturan dan etika permainan dalam berusaha.  
(6) Berbagai sistem perundang-undangan dan peraturan yang ditetapkan oleh lembaga tinggi negara yang mengatur berbagai aspek kegiatan ekonomi, teknis dan operasional.  
(7) Kegiatan politik menjelang pemilu, aktivitas partai, pola afiliasi politik .  
(8) Kegiatan dan platform politik dari beberapa partai politik utama dan peran lembaga swadaya masyarakat.  
(9) Sistem administrasi dan birokrasi yang dijalankan pemerintah pusat dan daerah, kebijakan otonomi dan desentralisasi daerah.  
(10) Hak azasi manusia dan perlindungan konsumen.  
(11) Kebebasan pers dan hak untuk mengemukakan pendapat  
(12) Pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme  
(13) Demokratisasi

Isu non-ekonomi dalam bidang politik dan keamanan di dalam negeri kita yang sempat mencuat kepermukaan, terutama semenjak negara kita memasuki era reformasi adalah: Konflik sosial di Ambon dan Aceh; teror ledakan bom; rebutan pengaruh antar partai politik; kebebasan pers dan media; masalah hak azasi manusia; keadilan dan masalah KKN; Sebagian dari isu tersebut sampai saat ini masih belum terselesaikan dan terkatung-katung dalam wacana debat publik yang hangat.

Berbagai isu dan peristiwa meletupnya konflik sosial di negara kita banyak terbukti telah mempengaruhi secara negatif perkembangan perekonomian negara kita. Misalnya, pertumbuhan ekonomi Indonesia yang turun ke tingkat rendah 3-4% pada periode 2002-2004 dipengaruhi oleh tingginya risiko politik di negara kita. Hal ini disebabkan antara lain karena belum terselesaikannya permasalahan keamanan di Maluku dan Aceh. Berikutnya, adalah dampak ledakan bom Bali yang selama beberapa tahun telah merongrong perkembangan kegiatan pariwisata di Indonesia, khususnya gerak perekonomian lokal di kawasan pulau Bali dan sekitarnya. Kelesuan ekonomi dan pengangguran di berbagai wilayah tanah air semakin meningkat dan belum tertangani sampai saat ini.

Kita amati saja bagaimana kluster industri tekstil dan pakaian, industri sepatu, industri kulit, telah kehilangan daya saingnya di pasar global akibat meningkatnya biaya produksi mereka sejak PLN menaikan tarif listriknya dan dipenuhinya tuntutan para serikat pekerja dalam kenaikan upah. Faktor-non-ekonomi dalam banyak hal ternyata berperan dalam proses erosi penurunan daya saing perusahaan tradisional indonesia. .

***Aspek Teknologi***

Daya saing sebagian barang dagangan pengusaha eksportir Indonesia mulai kehilangan daya saingnya di pasar internasional beberapa tahun sejak kejadian krisis perekonomian di Indonesia. Agar produk Indonesia yang berorientasi mnyerap lpangan kerja dapat tetap dapat bersaing di pasar internasional, aspek teknologi harus mulai dilihat dan dipertimbangkan sebagai solusi untuk meningkatkan kualitas proses bisnis perusahaan dan pada akhirnya dapat memenangkan persaingan.

Dalam kaitan ini faktor-faktor dibidang teknologi yang perlu dipelajari dampak dan pengaruhnya mencakup hal-hal sebagai berikut :

(1) Kejadian penemuan (innovations) ilmiah  
(2) Adaptasi teknologi yang siap pakai  
(3) Produk-produk baru yang dilempar ke pasar oleh pesaing  
(4) Perkembangan teknologi barang substitusi  
(5) Strategi perkembangan teknologi nasional  
(6) Pengeluaran biaya riset dan pengembangan (R & D) oleh pesaing atau perusahaan-perusahaan di industri  
(7) Siklus hidup suatu produk (product life cycle)  
(8) Perkembangan teknologi komputer dan informasi  
(9) Terobosan-terobosan yang dapat meningkatkan produktivitas yang lebih baik di bidang input, pengolahan dan pemasaran  
(10) Berbagai ramalan pengembangan teknologi di masa depan

***Isu Demografi, Sosial dan Budaya***

Pertimbangan aspek demografi, sosial dan budaya dalam kajian ALB mencakup seluruh perkembangan karakteristik demografi penduduk, urbanisasi, migrasi musiman, perilaku etnis dan adat istiadat, struktur sosial, pola gaya hidup masyarakat kota, persepsi konsumen, pola pembelian konsumen Indonesia, konflik sosial, aspek pencemaran lingkungan alam, kelanjutan lingkungan hidup dan masih banyak faktor lainnya untuk disebutkan satu persatu. Pola gaya hidup konsumen mungkin akan bervariasi antar wilayah tergantung pada latar belakang kebudayaan etnis, demografi, agama, pendidikan dan lokasi geografi.

Kejadian sosial yang sedang mengalami perubahan pada saat ini meliputi masuknya cohort baby boom tahun 1950, 1960 dan 1970 di pasar kerja Indonesia. Masuknya mereka ke lapangan kerja dapat mempengaruhi daya beli, pola pengeluaran dan tuntutan-tuntutan yang berbeda dari suatu cohort terhadap cohort lainnya. Arus modernisasi yang kemudian mempengaruhi tingkah laku dan gaya hidup mereka, serta gejala urbanisasi dan migrasi desa ke kota yang masih berlanjut perlu dipertimbangkan dengan matang-matang.

Demikian pula kecenderungan masuknya sejumlah besar tenaga kerja wanita di pabrik-pabrik maupun di perkantoran yang membawa budaya bekerja yang berbeda menarik untuk diamati. Modernisasi dan kebebasan pers dan media cetak telah mempengaruhi daya beli dan pola belanja sehari-hari dari para pekerja pabrik, konsumen kelas menengah dan kelompok jet set daerah metropolitan..

Pergeseran-pergeseran komponen kependudukan seperti distribusi menurut umur, distribusi menurut wilayah, struktur umur, struktur pekerjaan, pola migrasi dan penurunan tingkat mortalitas dan fertilitas harus diamati secara seksama, terutama pengaruhnya terhadap segmentasi pasar, daya beli dan tingkah laku pengeluaran atas barang dan jasa. Saat ini menarik untuk diamati perjalanan cohort baby boom angkatan 1945 dan 1950, yang sudah mulai memasuki masa pensiun dan penurunan produktivitas.

**Metode dan Model Analisis**

Pada dasarnya analisis lingkungan bisnis dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung dari tujuan yang ingin dicapai. Penulis dalam hal ini hanya akan membahas secara singkat beberapa metode analisis yang sering digunakan oleh para akademisi dan praktisi. Metode yang digunakan secara garis besarnya dapat dikelompokkan dalam dua pendekatan:

1. Metode dan model analisis yang digunakan untuk mempelajari perkembangan, pola dan perubahan dari berbagai faktor eksternal perusahaan di bidang Kesehatan. Contohnya antara lain:  
• Model Five Forces (Porter)  
• Value Chain Analysis  
• Analisis statististik (anova, faktor, tabel, behaviour, pooling)  
• Analisis demografi (life tables, fertility, mortality, cohort)  
• Forecasting untuk cluster(permintaan/penjualan , penawaran, biaya)  
• Model dualistis (property development, penyerapan tenaga kerja)

2. Metode analisis yang dipakai untuk mengestimasi besarnya dampak terhadap parameter atau indikator mikro perusahaan kesehatan. Contohnya antara lain:  
• Three circles (James Austin)  
• Four in One (Baron)  
• Analisis SWOT Strategic Management  
• Regression analysis (demand elasticity, cost curve, impact)  
• Screnario writing (demography, macroeconomics, technology)  
• Analisis input-output (sectoral impact, regional forecasting)

Pada makalah ini akan dibahas konsep dasar dan pemikiran metodologi analisis Three circles, Four in One, dan Analisis SWOT.

***Analisis Three Circles***

Masalah utama yang dihadapi oleh banyak pimpinan perusahaan dan pembuat kebijakan adalah bagaimana melakukan analisis lingkungan secara taktis dan komprehensif. Lingkungan bisnis sejak terjadinya globalisasi dan proses liberalisasi perdagangan dan investasi telah mendorong sengitnya persaingan antar perusahaan pada skala regional dan dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang dapat mengantisipasi perkembangan ini, dan menginternalkan dampak perubahan dalam manajemen mikro perusahaannya yang diperkirakan akan sukses meraih kemenangan.

James Austin dalam bukunya Managing in Developing Countries sejak dini telah mengantisispasi hal ini dan menyarankan suatu metode analisis lingkungan eksternal yang disebut dengan Analisis Tiga Lingkaran. Ketiga lingkaran ini masing-masing adalah lingkungan luar yang terdekat “lingkungan industri”, kemudian diikuti dengan “lingkungan nasional” dan lingkungan paling luar “lingkungan internasional”

Ketiga lingkungan luar ini perlu kita evaluasi sejauh mana faktor-faktor yang ada di dalamnya dapat mempengaruhi strategi dan kondisi operasi perusahaan.

Untuk masing-masing telaah di ketiga arena lingkungan luar ini kita dapat mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang merupakan motor penggerak perubahan yang terjadi pada kurun waktu tertentu. Kita dapat juga menentukan berbagai faktor determinant (triggers) yang menyebabkan terjadinya perubahan lingkungan luar dari suatu perusahaan. Faktor-faktor ini terdiri dari berbagai faktor dalam kelompok bidang ekonomi, politik, demografi dan budaya. Pada saat itu teknologi belum merupakan faktor dominan, sehingga Austin memasukkannya ke dalam bidang ekonomi. Mungkin pada saat ini kita perlu menambah bidang baru secara tersendiri yaitu bidang teknologi dan informasi.

Faktor ekonomi terdiri dari sumber daya alam, pekerja, modal, infrastruktur, dan teknologi. Sedangkan faktor politik terdiri dari stabilitas, ideologi, kelembagaan politik, dan hubungan politik luar negeri. Faktor budaya mencakup struktur dan dinamika sosial, perspektif sifat dan karakter manusia, orientasi ruang dan waktu, agama, etnik, gender dan bahasa. Sedangkan faktor kondisi demografi terdiri dari tingkat pertumbuhan penduduk, struktur umur, urbanisasi, migrasi dan status kesehatan.

Perlu kita pahami bahwa masing-masing bidang ini memiliki karakter perubahan yang berbeda. Faktor ekonomi diperkirakan akan berubah setiap 1 sampai dengan 3 tahun sekali. Sedangkan faktor teknologi berubah setiap 1 sampai dengan 2 tahun sekali. Faktor-faktor dibawah bendera bidang politik diperkirakan berubah setiap 5 tahun sekali. Selanjutnya jangka waktu perubahan akan semakin lama untuk perubahan kondisi demografi (setiap 5 sd 10 tahun sekali) dan aspek budaya dan sosial masyarakat setiap puluhan tahun sekali. Faktor-faktor non ekonomi ini banyak dijumpai di bidang politik, demografi dan budaya.

Manager perusahaan perlu mengerti bagaimana masing-masing faktor yang relevan dari masing-masing bidang ini saling berkaitan satu dengan lainnya, dan sejauh mana mereka memiliki pengaruhnya pada strategi dan kegiatan operasi perusahaan yang sedang dijalankan terhadap kegiatan usaha bisnisnya.

Pada tingkatan kluster industri, manager harus mengerti kondisi persaingan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Skenario kondisi persaingan ini akan semakin jelas jika kita menggabungkan berbagai kepentingan (interest) dari berbagai kelompok kelembagaan (perusahaan MNC, BUMN, kelompok bisnis, perusahaan lokal SMEs, dan sektor informal) dalam percaturan persaingan usaha. Dalam melakukan analisis kluster industri James Austin menggunakan model Five Forces dari Michael Porter.

Beberapa pengamatan terpenting tentang perubahan jangka menengah di negara berkembang (NSB), yang diperoleh dengan menggunakan analisis three crircles:  
1. Permintaan konsumen di NSB akan didominasi oleh produk dan jasa yang sifatnya masal dan berkaitan dengan derived demand akibat peledakan penduduk.  
2. Keunggulan biaya upah buruh akan bergeser dari negara maju ke NCB sehingga akan mendorong proses mobilitas kapital, teknologi dan proses produksi sarat tenaga kerja ke NSB.  
3. Kualitas pendidikan akan tetap kurang mendapatkan perhatian mengingat anggaran yang terbatas.  
4. Pertanian dan kecukupan pangan akan merupakan permasalahan di negara NSB  
5. Barang-barang industri akan meningkat permintaannya, sejalan dengan prioritas pemerintah pada pembangunan industri  
6. Transfromasi teknologi akan berlanjut dalam beberapa dekade ke depan  
7. Phenomena globalisasi akan berlanjut dan semakin tak terbendung.  
8. Masalah krisis hutang luar negeri akan merupakan permasalahan bagi NSB, dengan berbagai penyelesaian melalui program penghapusan, konversi, repayments dan restrukturisasi.

***Analisis Four in One***

Berbeda dengan metode analisis yang pertama, metode analisis yang dikenal dengan analisis Four in One ini cocok diaplikasikan untuk mengevaluasi berbagai permasalahan non ekonomi yang muncul di lingkungan luar perusahaan. Metode ini dikemukakan oleh David Baron dalam bukunya Business and Its Environment.

Efektivitas suatu perusahaan yang dalam hal ini direfleksikan dengan kemampuan manager dan sistem internal perusahaan menangani berbagai isu non-pasar sangat tergantung pada interaksi perusahaan dengan berbagai pelaku diluar perusahaan (seperti perseorangan, organisasi dan lembaga publik dan masyarakat). Tugas utama manager adalah memperkirakan sejauh mana perubahan-perubahan isu non-ekonomi ini benar-benar merupakan semacam ancaman atau sebaliknya dapat memberikan kesempatan untuk perusahaan.

Isu non-pasar pada dasarnya merupakan suatu permasalahan non-ekonomi yang akan mempengaruhi orang, kelompok , atau organisasi. Isu ini akan menjadi bahan perhatian mereka. Isu non pasar tidak dapat diinternalisasikan dengan kebijakan perusahaan melalui proses kontrak, integrasi vertikal atau sistem pertukaran yang saling menguntungan.

Komponen lingkungan non pasar pada intinya terdiri dari 4 komponen, yang dikenal dengan 4 I’s atau Four in one: Issue (non market), Institutions, Interest dan Information. Belakangan Baron mengelompokannya menjadi tiga saja dengan menghilangkan information. Kita sebagai pimpinan perusahaan jika akan menangani suatu permasalahan isu non-pasar, perlu mengerti benar keterkaitan ke empat aspek I’s ini. Isu non pasar pada awalnya akan diprofokasi oleh segelintir orang/organisasi/ lembaga. Kemudian melalui proses porpaganda informasi di antara mereka yang pro terhadap isu tersebut dapat mengumpulkan para pengikut baru untuk berpihak pada kepentingan mereka. Dalam hal ini kita diminta untuk secara jeli melakukan analisis kepentingan politik dari masing-masing aktor pelaku. Selanjutnya kita dapat melakukan pertimbangan sejauh mana isu tersebut perlu ditangani secara serius. Tentunya motivasi dari para aktor politik yang mengibarkan isu perlu teridentifikasi dan dipelajari lebih lanjut dampaknya pada aksi yang akan diperbuat oleh masing-masing aktor.

Isu yang benar-benar diperkirakan akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan harus segera ditangani melalui kebijakan non-ekonomi. Misalnya dengan melakukan public hearing, perang informasi, atau membentuk kesepakatan dengan para aktor yang memprromosikan isu tersebut. Dalam melakukan proses penyelesaian sengketa kita perlu dibekali dengan berbagai latar belakang pengatahuan dan taktik dalam opini publik, public relations,

***Analisis SWOT Stratejik Management di Kesehatan***

Analisis dampak pengaruh lingkungan luar terhadap bisnis banyak dijumpai dalam literatur manajemens stratejik Pendekatan ini mencoba menganalisis pengaruh lingkungan eksternal dalam dua tahapan kebutuhan. Kebutuhan pertama, analisis tersebut dilakukan pada saat perusahaan akan memulai proses penyusunan business plan, termasuk pada saat perusahaan akan melakukan revisi atas rencana bisnis tersebut. Kebutuhan kedua, analisis dampak lingkungan eksternal yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan perusahaan, misalnya melihat sejauh mana pengaruh perubahan ingkungan luar terhadap business process atau kinerja perusahaan.

Pada kedua kebutuhan ini prosedur yang dilakukan hampir mirip, yaitu mencakup kegiatan berikut ini (lihat Diagram di halaman selanjutnya):

1. Mengidentifikasi sebanyak mungkin berbagai faktor lingkungan luar (biasanya antara 30 sampai dengan 60 butir pernyataan) tentang kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang diperkirakan dapat mempengaruhi pencapaian visi dan misi perusahaan.

2. Lingkungan luar yang dievaluasi terdiri dari faktor-faktor ekonomi dan non-ekonomi pada tingkatan perekonomian internasional dan perekonomian nasional, masalah politik, hukum dan perundang-undangan, perkembangan teknologi dan perubahan demografi, sosial dan budaya.

3. Mengidentifikasi (sekitar 10 sampai dengan 20 butir pernyataan) tentang faktor-faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kondisi persaingan dalam kluster industri yang dihadapi perusahaan. Untuk membantu proses ini dapat digunakan model strategic positioning dari Michael Porter, model cluster analysis, atau model struktur persaingan pasar dalam ilmu ekonomi manajerial.

4. Setelah terkumpul seluruh butir pernyataan tersebut yang menggambarkan baik kondisi maupun perubahan faktor lingkungan eksternal perusahaan, kemudian didiskusikan secara kelompok relevansi dan bobot masing-masing butir pernyataan. Proses ini diakhiri dengan pemilihan sekitar 10 sampai dengan 20 variabel dominan lingkungan luar, yang diperkirakan akan berperan mempengaruhi pencapaian visi , misi , strategi, business process dan kinerja perusahaan,

5. Prosedur selanjutnya adalah melakukan proses identifikasi dari berbagai peluang dan ancaman hasil ekstrapolasi dari variabel dominan tersebut. Tahapan ini diakhiri dengan penulisan skenario pemanfaatan peluang dan cara-cara menangani berbagai kendala yang teridentifikasi,

Penulisan skenario ini berbeda untuk berbagai tujuan di bawah ini:

**Dalam proses penyusunan rencana bisnis Provider Kesehatan & RS**  
Lakukan analisis SWOT atau matching butir-butir SW dan OT satu persatu untuk mencari berbagai alternatif strategi perusahaan yang akan dilakukan (strategic mapping). Proses ini diakhiri dengan memilih satu atau beberapa strategi usaha untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan yang akan dijalankan.

**Dalam  menilai  pengaruh lingkungan bisnis terhadap business process**  
Mengkaji lebih lanjut sejauh mana peluang lingkungan luar yang diperkirakan akan timbul dapat mempertajam peningkatan kualitas business process perusahaan. Atau sebaliknya sejauh mana kualitas business process akan terganggu dan menurun kualitasnya jika potensi ancaman yang menghadang perusahaan (Rumah Sakit) dibiarkan begitu saja.

**Dalam proses menilai kinerja perusahaan (Rumah Sakit)**  
Melakukan analisis pasar dan perhitungan dampak finansial perusahaan (sejauh mana kinerja perusahaan dapat ditingkatkan atau menjadi turun) jika skenario pengaruh faktor lingkungan eksternal dominan benar-benar diproyeksikan akan terjadi dalam waktu dekat.

**Bahan Bacaan tentang Globalizasi dunia Kesehatan :**

(1) John A Pearce dan R. Robinson, 1988. Strategic Management, Illinois: Irwin.  
(2) Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf, 1984. Strategic Management : An Integrative Perspective, New Yersey : Prentice-Hall.  
(3) Leslie W. Rue dan Phyllis G. Holland, 1989. Strategic Management : Concept and Experience, New York : Mc. Graw-Hill.  
(4) Alvin Toffler, 1980, The Third Wave, New York : William Morrow and Company Inc.  
(5) John Naisbitt & Patricia Aburdene, 1990. Mega Trends 2020, New York : William Morrow and Company Inc.  
(6) Richard I. Mann. 1994. The Culture of Business in Indonesia, Toronto : Gateway Books.  
(7) Subroto. 1995. “The 21st Century, Challenges and Opportunities in the Oil and Gas Sector”. Makalah Pidato disampaikan pada Konperensi Prospek Energi di Indonesia, Houston, 7-9 Desember.  
(8) Kenichi Ohmae. 1995. The End of The Nation State: The Rise of Regional Economies. New York : The Free Press.  
(9) Michael A. Hitt, R.D. Ireland, Robert E. Hoskisson. 2005. Strategic Management : Competitiveness and Globalization. Minneapolis: West Publishing Co.  
(10) Harvard Business Review. 1991. Michael E. Porter on Competition and Strategy. Harvard Business Review Paperback. No. 90079.  
(11) James. E. Austin. 2010. Managing in Developing Countries.  
(12) Michael E. Porter. 2018. The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.