

PERTEMUAN 3

LINGKUNGAN EKSTRENAL PERUSAHAAN

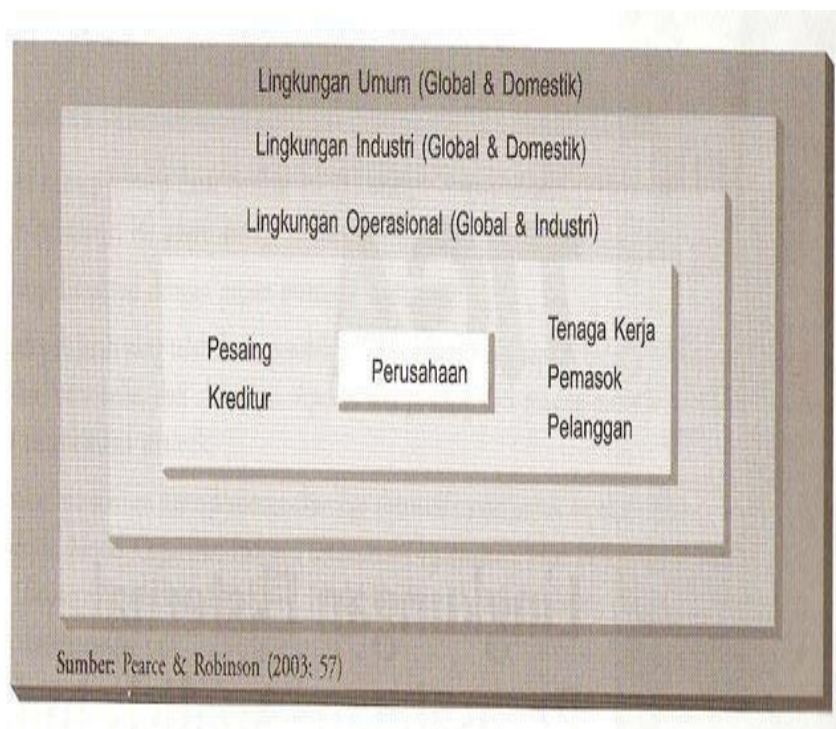
LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan bisnis memiliki arti yang luas karena menunjukkan seluruh pengaruh eksternal terhadap organisasi. Memiliki tiga konsep, yaitu 1) fakta objektif, 2) fakta subjektif, 3) pembagian antara organisasi dan lingkungan tidak jelas, dan lingkungan tercipta dan didefinisikan oleh individu. Analisis lingkungan organisasi :

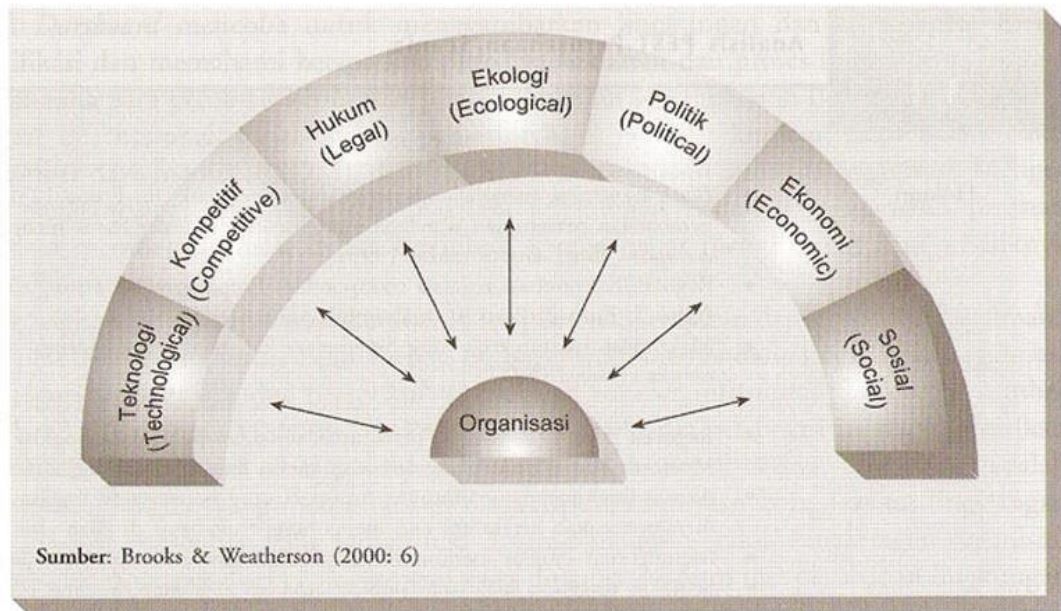
1. Lingkungan bisnis secara fundamental berpengaruh terhadap aktivitas bisnis.
2. Perlunya identifikasi faktor-faktor lingkungan dan perubahan untuk memastikan kesuksesan bisnis.
3. Laba dan organisasi yang baik merupakan hal penting dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan.
4. Rencana stratejik harus turut mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis.



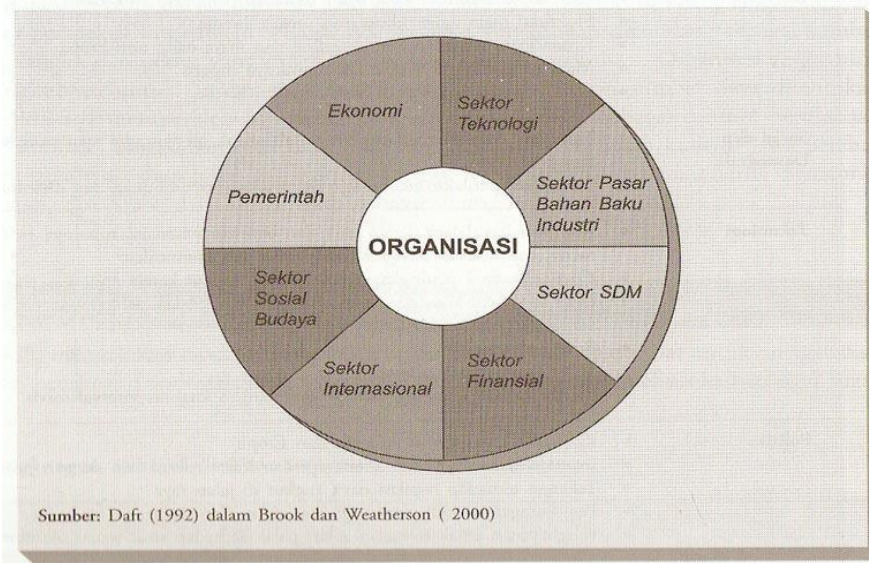
Lingkungan Eksternal
Perusahaan



Kekuatan lingkungan yang ada adalah PEST: Political, Economic, Social, dan Technology menjadi LE PEST C: ditambahkan dengan Legal, Ecological, dan Competitive.



Metode yang digunakan dalam analisis lingkungan bisnis adalah Analisis PEST untuk membantu menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan mereka dari berbagai aspek. Kemudian alat yang digunakan adalah Alat analisis Dartboard menggambarkan lingkungan dan membantu untuk mengidentifikasi dan memahami betapa kompleksnya kekuatan dan proses lingkungan.



KATEGORI LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan Eksternal ialah lingkungan diluar organisasi/perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan terpencil (remote environment), Lingkungan industri (environment industry) atau kekuatan kompetitif (competitive forces) dan Lingkungan operasi (operating environment). Ada tiga macam lingkungan eksternal, yaitu:

a. Lingkungan Umum (**General Environment**) :

1. Faktor ekonomi : naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.
2. Perubahan iklim sosial politik dan hukum
3. Perubahan teknologi.
4. Perubahan kebijakan pemerintah.

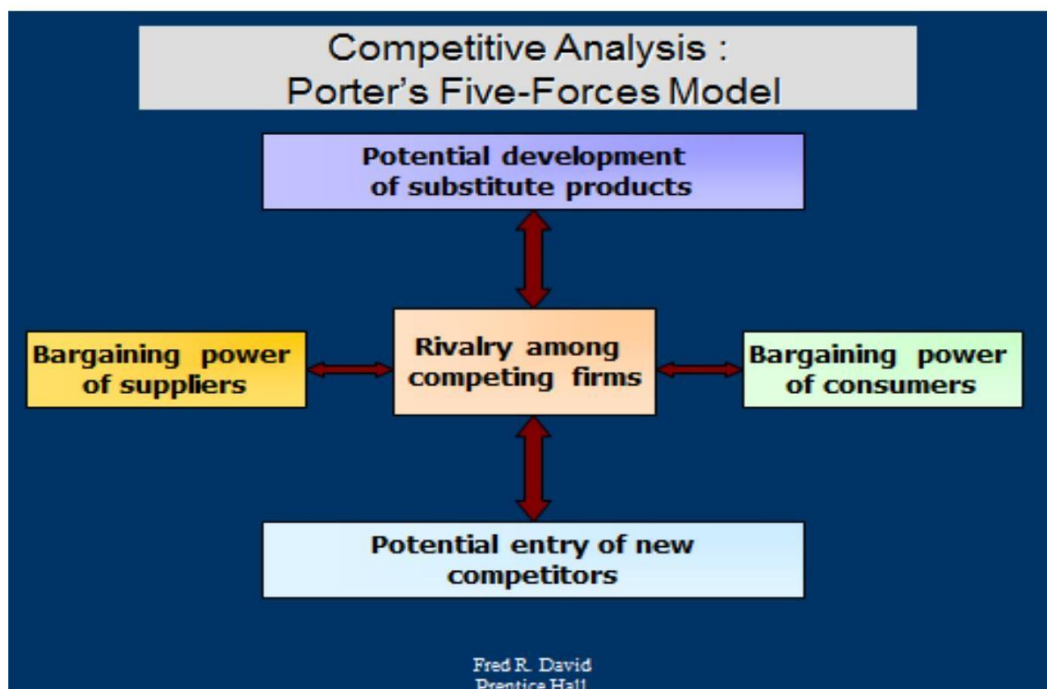
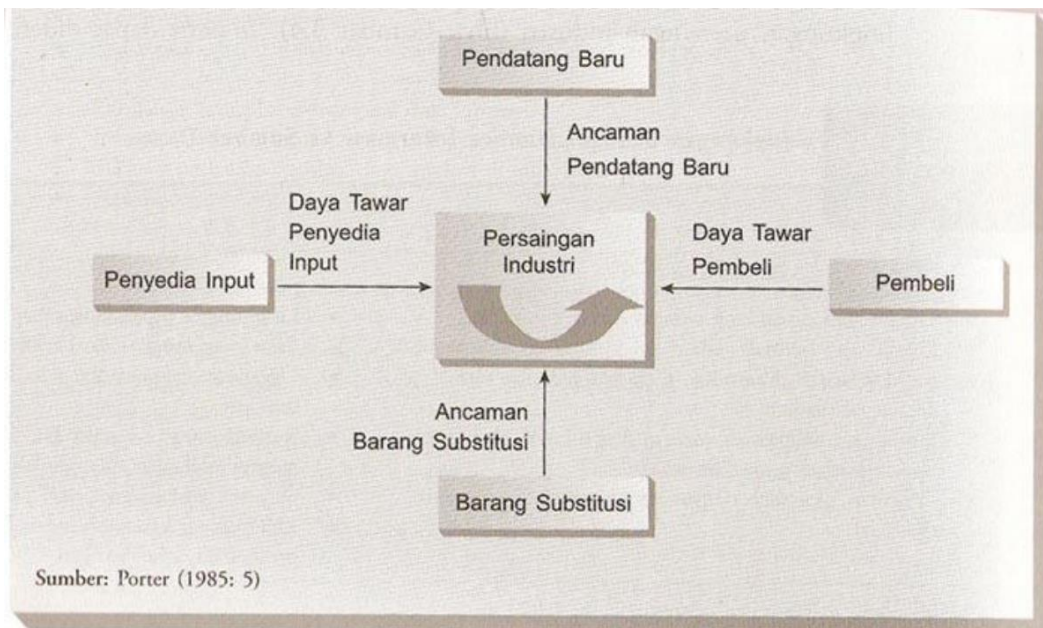
b. Lingkungan industri (**Industry Environment**):

1. Hambatan Masuk
2. Kekuatan Pemasok
3. Kekuatan Pembeli/Pelanggan
4. Ancaman Produk Pengganti
5. Persaingan antar perusahaan

c. Lingkungan Global (**Global Environmental**)

Yang termasuk lingkungan global contohnya bahasa, kultur, politik, ekonomi, campurtangan pemerintah, tenaga kerja, pembiayaan, riset pasar, periklanan, transportasi dan komunikasi, kerjasama, kontrak-kontrak dan sebagainya. Analisis persaingan (The Fives Forces Model, Michael Porter 1985)

1. Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama
2. Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru
3. Ancaman barang substitusi
4. Daya tawar pembeli
5. Daya tawar penjual



Penjelasan Lingkungan Industri :

1. Ancaman masuknya pendatang baru (potential entry of new competitors): **Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari Barriers of entry industri tersebut yang meliputi Skala Ekonomi (Economies of scale), Differensiasi Produk (Produk differentiation), Persyaratan modal (Capital requirement),**

Biaya Peralihan (Switching cost), Akses ke saluran distribusi (Access to distribution channels), Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi (Cost Advantages Independent scale).

2. **Rivalitas Diantara Para Pesaing (Rivalry among competing firms)**
Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan. Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri menunjukkan tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sebagai berikut :

- a. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lamban.
- c. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
- d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Pesaing yang beragam.
- g. Taruhan strategis yang besar.
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

3. **Tekanan Produk Pengganti (potential development of substitute products)**

Produk substitusi dengan Switching cost rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang : (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi.

4. **Tawar Menawar Pembeli (bargaining power of consumers)**

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah. Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau

tidak terdiferensiasi.

- c. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
 - d. Pembeli mendapatkan laba kecil.
 - e. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
 - f. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
 - g. Pembeli mempunyai informasi lengkap.
5. Tawar Menawar Pemasok (**bargaining power of supplier**)
- Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bukan pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir. Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :
- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
 - b. Tidak ada pemasok pengganti.
 - c. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
 - d. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
 - e. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan strategi forward integration.

Dari lingkungan eksternal seperti di ataslah peluang ancaman / tantangan muncul. Peluang adalah kondisi yang ada pada lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan/organisasi mencapai persaingan strategis. Sedangkan tantangan adalah kondisi yang terdapat dalam lingkungan umum yang dapat merintangai usaha-usaha perusahaan untuk mencapai persaingan strategi.

Alat untuk menganalisis lingkungan umum ada beberapa sumber yang dapat dipergunakan di antaranya alat cetak (publikasi perdagangan, publikasi perusahaan/bisnis, surat kabar, hasil penelitian secara akademis dan hasil polling), menghadiri dan mengunjungi pameran, hasil wawancara dengan supplier, customer, karyawan sektor publik, dan relasi bisnis lainnya. (Prof. Dr. H. Suryana, M.Si)

SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan arti pentingnya pengamatan lingkungan atau environmental scanning bagi perusahaan?
2. Jelaskan faktor-faktor eksternal jauh atau faktor ekonomi yang memberikan dampak pada eksistensi perusahaan?
3. Jelaskan faktor-faktor strategik dilingkungan industri yang paling dominan mempengaruhi daya saing perusahaan ? Penjelasan dengan contoh?

DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

