

## PERTEMUAN 4

### LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

---



#### LINGKUNGAN INTERNAL DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Model *Above-average returns sangat* ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, dan budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya.

Di dalam manajemen strategik untuk model RBV yang digunakan adalah mempunyai ciri utama sebagai berikut :

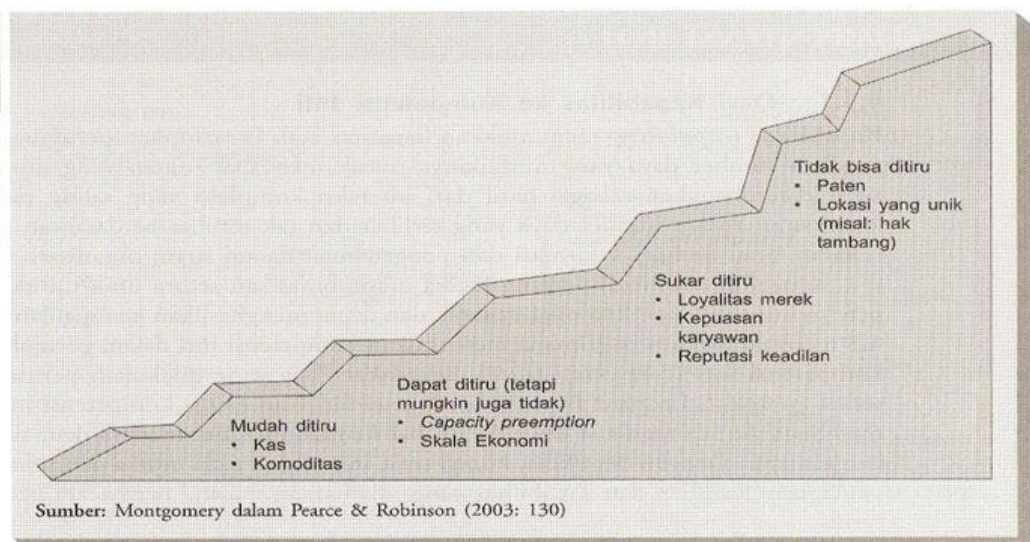
1. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas

2. Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan
3. Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya
4. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relatif sulit ditiru.

## SUMBER DAYA

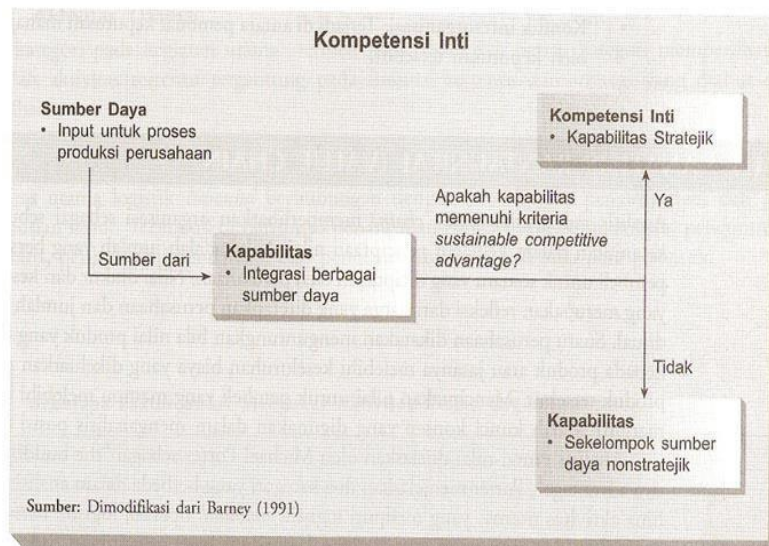
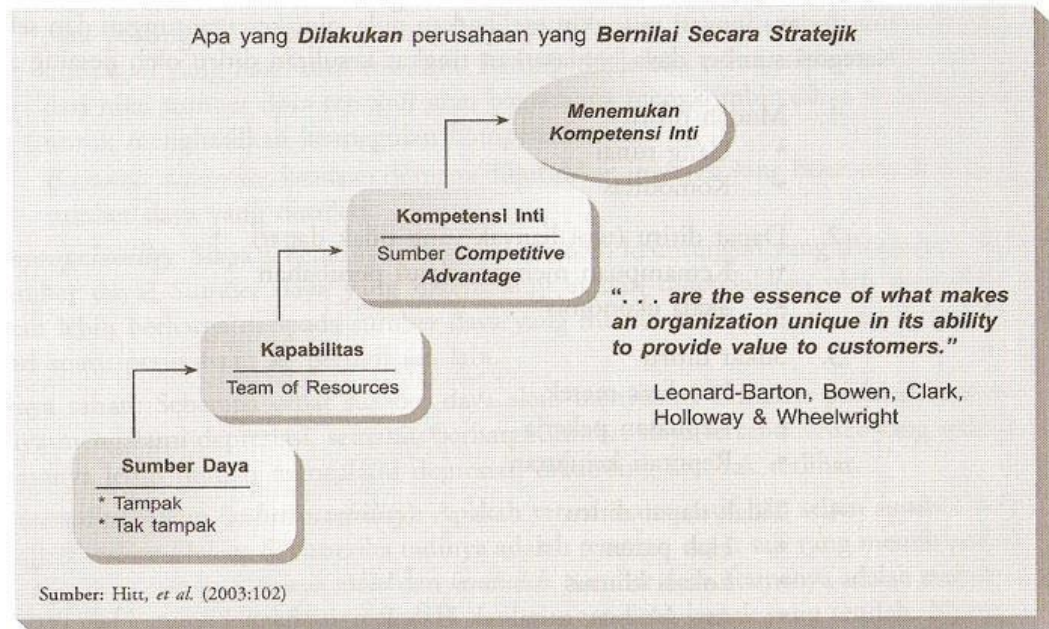
Tiga sumber daya dasar: aset yang terlihat, aset tak terlihat, dan kapabilitas organisasi. **Karakteristik sumber daya yang berharga: menambah nilai (value), langka (rare), sukar ditiru (hard to imitate), dan kemampuan dalam memanfaatkan (ability to exploit).** Sumber daya mempunyai mekanisme isolasi, diantaranya adalah :

1. Superioritas kompetitif
2. Kelangkaan sumber daya
3. Kemudahan ditiru
4. Appropriability
5. Daya tahan
6. Dapat digantikan (substitutability)



## KOMPETENSI INTI

Kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas dapat dikombinasikan untuk menciptakan kompetensi inti. Kompetensi inti (**core competence**): apa yang dilakukan perusahaan, yang bernilai secara strategik.

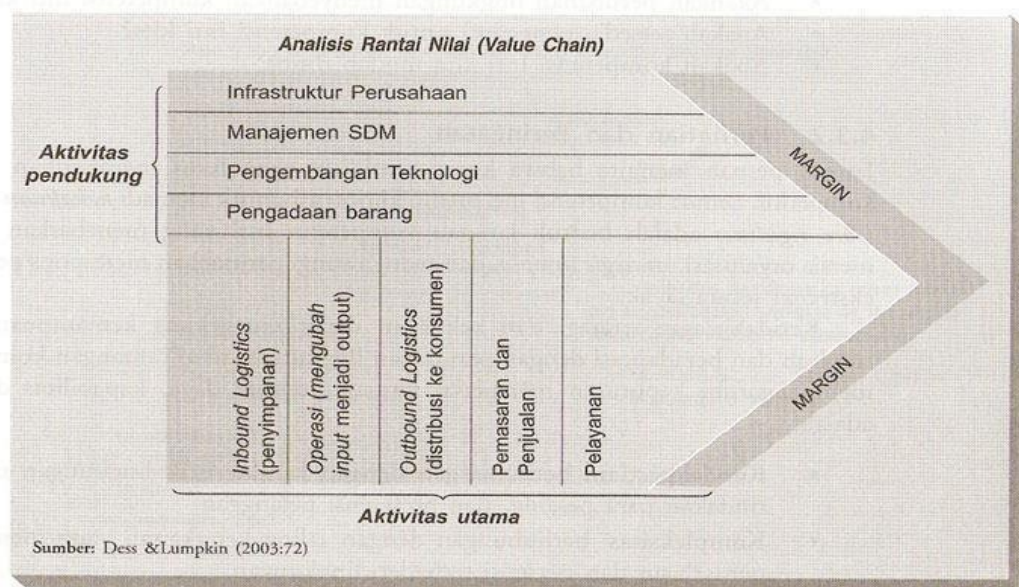


Kompetensi inti memiliki potensi untuk menjadi kekakuan inti (**core rigidities**). **Core rigidities** adalah bentuk lampau kompetensi inti yang menebarkan benih kelambanan, inersia organisasi, strategic myopia, dan

menghalangi perusahaan merespons perubahan lingkungan eksternal secara layak. Kondisi yang mempengaruhi keputusan manajerial tentang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti: ketidakpastian, kompleksitas, dan konflik intraorganisasi.

## ANALISIS NILAI (VALUE CHAIN)

Aktifitas utama dalam analisis nilai adalah sebagai berikut Logistik inbound, Operasi, Logistik outbond, Pemasaran dan penjualan dan Jasa. Sedangkan aktifitas pendukung dalam analisis nilai adalah sebagai berikut Pengadaan, Pengembangan teknologi, Manajemen sumber daya manusia, dan Infrastruktur perusahaan.



## ANALISIS SWOT

Untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang paling cocok. Tujuannya adalah untuk “memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan” dan “meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada di perusahaan”. Analisis SWOT merupakan kegiatan menganalisis atas situasi perusahaan yaitu : Strength, Weakness, Opportunities, dan

Threats. Digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan.

### **STRENGTH (KEKUATAN)**

Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif tidak dimiliki oleh yang lain/pesaing dan kebutuhan pasar yang semakin meningkat ingin dilayani oleh perusahaan/organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparative bagi perusahaan di pasar. Misalnya, kekuatan yang terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, memiliki teknologi canggih misalnya on-line system, memiliki cabang di setiap propinsi, divisi R&D yang selalu inovatif, hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, adanya budaya kerja yang telah dihayati oleh karyawan.

### **WEAKNESSES (KELEMAHAN)**

Adalah keterbatasan atau kekuarangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang menghambat kinerja. Misalnya, fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan karyawan rendah, belum adanya divisi pendidikan bagi karyawan, jumlah karyawan yang terlalu besar dan citra merupakan sumber kelemahan.

### **OPPORTUNITIES (PELUANG)**

Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. Kecenderungan - kecenderungan penting merupakan peluang. Beberapa contoh peluang: Keluarnya kebijakan pemerintah untuk menyalurkan kredit kecil, masyarakat mulai supermarket minded, tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi, keluarnya deregulasi dibidang investasi, adanya kecenderungan untuk memiliki ATM, masyarakat lebih menyukai kartu kredit, segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan ataupun peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok.

## THREATS(ANCAMAN)

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu, misalnya masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan, meningkatnya kebutuhan masyarakat, perubahan teknologi atau adanya peraturan baru, hampir semua perusahaan menggunakan promosi besar-besaran dll.

## MATRIKS SWOT

**Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT)** merupakan **matching tool** yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

**Strategi SO (Strength-Opportunity)**

**Strategi WO (Weakness-Opportunity)**

**Strategi ST (Strength-Threat)**

**Strategi WT (Weakness-Threat)**

Matriks SWOT memerlukan **key success factors**. Pada matriks ini, menentukan key success factors untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan judgment yang baik.

**TABEL 4.3** Matriks Analisis SWOT

	<i>STRENGTH (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	<i>WEAKNESS (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
<i>THREATS (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Kuncoro & Suharjono (2003: Bab 9)

**Strategi SO (Strength-Opportunity).** Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi- strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

**Strategi WO (Weakness-Opportunity).** Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu fuel injection pada mesin mobil (opportunity), tetapi pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksi alat-alat ini (weakness). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (joint venture) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

**Strategi ST (Strength-Threat).** Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika perusahaan Texas Instrument mendapatkan dana hampir \$700 juta dari hasil denda Sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar hak paten pada produk semiconductor memory chips ciptaannya (strength). Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan Texas Instrument.

**Strategi WT (Weakness-Threat).** Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti merger, declared bankruptcy, retrench, atau liquidation.

### SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan arti pentingnya lingkungan internal didalam manajemen strategi sebuah perusahaan atau organisasi?
2. Jelaskan mengenai kompetensi inti dan bagaimana meraihnya?
3. Jelaskan faktor-faktor strategik dilingkungan internal yang paling dominan mempengaruhi daya saing perusahaan melalui analisa S.W.O.T? Dan berikan penjelasan dengan contoh?

### DAFTAR PUSTAKA

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

