

STRATEGI MANAJEMEN: ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Ghufran Al Fikri¹, Ena Marlana², Pipit Fitriani³, Aceng Aliyudin⁴, Mira Veranita⁵

¹Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, ghufranalfikri8@gmail.com

²Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, enamarlena32@yahoo.com

³Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, pipit@ars.ac.id

⁴Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, acengaliyudin1975@gmail.com

⁵Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, mirave2198@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen Staregi merupakan rangkaian sistematis dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keputusan yang diambil tentunya melawati proses analisis secara mendalam melalui analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menghasilkan keputusan yang baik. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang strategi manajemen analisis lingkungan internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kaulitatif metode deskriptif dengan studi literatur yang mengambil referensi dari sumber-sumber yang berkaitan dengan tema penelitian yang dijadikan sebagai rujukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Lingkungan Internal merupakan proses analisis yang dilakukan pada aspek internal perusahaan yang meliputi: sumber daya perusahaan, struktur perusahaan, budaya perusahaan, kemampuan dan keterampilan karyawan, dan segala hal internal perusahaan yang ada. Analisis Lingkungan Eksternal adalah proses analisis yang dilakukan pada lingkup luar/eksternal perusahaan yang meliputi: persaingan, lingkungan, ancaman, perubahan tren pasar, kebijakan politik pemerintah, perkembangan teknologi, aktivitas pesaing, ekonomi, lokasi atau tempat, keamanan, sosial, demografi, sosial dan budaya serta globalisasi.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Analisis Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal.

ABSTRACT

Strategic Management is a systematic series of decisions made by each company to achieve its goals. The decisions taken of course go through an in-depth analysis process through internal and external environmental analysis to produce good decisions. This research aims to describe internal and external environmental analysis management strategies. This research uses a qualitative, descriptive method approach with literature studies that take references from sources related to the research theme used as references. The research results show that Internal Environmental Analysis is an analysis process carried out on the internal aspects of the company which includes: company resources, company structure, company culture, employee abilities and skills, and all existing internal company matters. External Environmental Analysis is an analysis process carried out on the outside/external scope of the company which includes: competition, environment, threats, changes in market trends, government political policies, technological developments, competitor activities, economics, location or place, security, social, demographic, social and culture and globalization.

Keywords: Strategic Management, Internal Environmental Analysis, External Environmental Analysis.

PENDAHULUAN

Manajemen strategi menjadi hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk dapat menggambarkan arah tujuan perusahaan, sehingga keputusan-keputusan

yang diambil tentunya selaras dengan hal yang ingin dicapai. Menurut Warlizasusi, Manajemen strategi merupakan proses yang menyeluruh dalam aktivitas secara sistematis dari proses berkelanjutan yang

digunakan dalam implementasi dan monitoring dari penciptaan strategi. Fungsi manajemen strategi dalam perusahaan sangat membantu untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Tidak hanya sebagai rencana statis dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan, strategi menjadi fungsi manajemen yang harus diimplementasikan dalam sebuah organisasi. Fungsi dasar yang harus diterapkan adalah fungsi pemasaran, operasional, dan keuangan (Warlizasusi, 2018).

Setiap organisasi harusnya memiliki manajemen strategi. Organisasinya yang memiliki manajemen strategi tentunya lebih terarah dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan, dan hal ini juga berbeda tidak organisasi tidak memiliki

Sesuatu organisasi tidak senantiasa tumbuh dengan baik sebagaimana diharapkan. Dalam aplikasinya, banyak yang hadapi kegagalan. Kegagalan usaha sesungguhnya dapat jadi tonggak dini mengarah sukses. Dengan kegagalan, kita bisa belajar dari kesalahan serta lebih mapan pengalaman. Banyak perusahaan terus menjadi maju setelah mengalami permasalahan yang kemudian perusahaan tersebut memperbaikinya. Setiap perusahaan tentunya dituntut untuk melaksanakan perbaikan dan menata manajemennya dengan baik agar kembali lagi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Semakin berkembangannya globalisasi dan akselerasi kehidupan yang semakin cepat tentunya akan merubah pola dalam suatu perusahaan. Keadaan tersebut juga menjadikan persaingan bisnis yang semakin tampak, sehingga setiap perusahaan harus mampu untuk mengikuti arah perubahan dan melakukan adaptasi pada setiap keadaan yang ada. Perusahaan harus mampu mengeluarkan keputusan-keputusan yang tepat dapat menjawab permasalahan perusahaannya.

Persaingan bisnis yang semakin ketat dikarenakan dampak globalisasi diberlakukannya era perdagangan bebas telah menggeser paradigma bisnis dari *Comparative Advantage* menjadi *Competitive Advantage*, yang memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah

dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini berlaku prinsip *going concern* yang secara umum merupakan tujuan didirikannya suatu entitas bisnis.

Dalam hal ini perusahaan harus bisa membuat pilihan yang terbaik tentang apa yang menjadi kebutuhan perusahaan dan bagaimana memenuhi kebutuhan atau permintaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan memerlukan suatu strategi dalam menentukan keunggulan kompetitif dan menemukan cara untuk mencapai keunggulan tersebut. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Konsep-konsep strategis selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dengan pendekatan analisis SWOT (Hunger & Weelen, 1996).

Menurut David manfaat manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional (David, 2015). Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal, sehingga lingkungan internal dan eksternal harus mampu dianalisis untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Lingkungan internal perusahaan, yakni lingkungan yang ada di perusahaan. Analisis lingkungan internal ini sangat mudah dilakukan dan sederhana karena disesuaikan dengan fungsional yang ada di perusahaan. Misalnya pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasi, dan riset

pengembangan. Selain itu, lingkungan internal perusahaan akan terkait dengan strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) (Hermawan & Sriyono, 2020). Adapun Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks. Karena efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang di butuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variable lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi atau perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi atau perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyasiasi komponen-komponen tersebut. Berdasarkan data yang di dapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Alwi Khujafah dkk tahun 2021 menjelaskan tentang analisis kegagalan yang dilakukan dalam implementasi manajemen strategi yang diakibatkan oleh proses analisis internal dan eksternal yang tidak dilakukan dengan baik pada salah satu perusahaan Amerika Serikat yang ada di Indonesia, yang mendeskripsikan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan gagalnya perusahaan beroperasi disebabkan beberapa hal yaitu: dugaan yang dialami oleh perusahaan seperti persoalan manajemen dan para pemegang saham keluarga, munculnya gerai-gerai waralaba yang serupa, Model bisnis yang tidak jelas, lingkungan perusahaan yang gagal, lingkungan politik yang menahan beberapa produk yang dijual, lingkungan konsumen yang membeli beberapa barang namun menggunakan banyak fasilitas yang disediakan sehingga biaya operasional tidak mampu dipenuhi oleh perusahaan, lingkungan kompetitor yang terus berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga mengalami ketertinggalan (Khujafah et al., 2021).

Banyak juga terdapat organisasi atau perusahaan yang tidak melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dengan baik sehingga keputusan yang dihasilkan tidak maksimal dan tidak menjawab kebutuhan yang ada, sehingga peningkatan organisasi juga lambat dan hanya jalan di tempat. Begitu banyak permasalahan yang dapat kita temukan mengenai strategi manajemen: analisis lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan permasalahan diatas akan dibahas lebih lanjut pada penelitian ini yang berjudul Strategi Manajemen: Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal. Adapun tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan tentang analisis lingkungan internal dan eksternal.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Strategi

David dan David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan, yaitu: formulasi strategi, implementasi evaluasi strategi (David, 2015). Manajemen strategik merupakan kumpulan dari berbagai tindakan yang dapat menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) mengenai rencana rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran sasaran sebuah organisasi/perusahaan (Lynch, 2018).

Menurut Parnell manajemen strategi merupakan sebuah rencana yang berskala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi jangkauan pada masa yang akan datang (visi), dan yang telah ditetapkan sebagai keputusan dari pimpinan tertinggi yang bersifat prinsipil dan mendasar agar dapat memungkinkan sebuah organisasi untuk berinteraksi secara efisien dan efektif dalam usaha untuk menghasilkan sesuatu baik berupa barang atau jasa serta pelayanan yang lebih berkualitas ditujukan agar apa yang menjadi tujuan atau sasaran operasional dari organisasi dapat dicapai

lebih optimal (Parnell, 2013). Selain itu, Sadler menyatakan manajemen strategik merupakan sebuah ilmu tentang cara merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi suatu ketetapan/keputusan lintas fungsi agar organisasi memungkinkan untuk meraih apa yang sudah menjadi tujuannya (Sadler, 2003).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan sebuah sistem sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dari beberapa komponen yang ada dan saling mempengaruhi serta bergerak serentak secara bersama-sama menuju arah yang sama. Manajemen Strategi adalah merupakan suatu seni dalam proses menformulasikan, mengimplementasikan, mengevaluasi terhadap strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah sumber daya manusia dan fisik yang meliputi faktor-faktor yang ada di dalam organisasi serta mempengaruhi kinerja bisnis secara langsung terhadap manajemen organisasi (Octavia et al., 2020). Setiap organisasi melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Hal ini mencakup sumber daya organisasi, struktur organisasi, budaya perusahaan, serta kemampuan dan keterampilan karyawan. Analisis ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki (David, 2015).

Sebuah perusahaan tidak ada yang sama persis, karena masing-masing mempunyai asset, pengalaman, kapabilitas serta budaya yang berbeda, sehingga hasil dari analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan dari setiap perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan sebagaimana secara umum diartikan sebagai kondisi, situasi keadaan, peristiwa, dan pengaruh yang mengelilingi dan memengaruhi perkembangan organisasi. Organisasi bahkan kadang-kadang dapat memengaruhi

lingkungan, tetapi yang paling umum adalah organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan.

Menganalisis dan menentukan secara efektif terhadap lingkungan merupakan tugas yang sangat penting bagi pemangku jabatan. Dalam mengumpulkan berbagai informasi stakeholder harus mampu menentukan berbagai faktor-faktor yang mempunyai pengaruh besar. Berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang harus diterapkan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut David yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan (David, 2010). Hal yang hampir sama dinyatakan oleh Chuck William bahwa lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (William, 2001). Sementara itu, A Pearce dan Robinson mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya (A Pearce & Robinson, 2014).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan (Bogdan & Biklen, 2016). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan

makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2009).

Adapun pengumpulan data penelitian ini hanya menggunakan studi pustaka (library research) yaitu metode dengan pengumpulan data dengan cara memahami dan mempelajari teori-teori dari berbagai literatur yang berhubungan dengan penelitian tersebut. Metode studi pustaka adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian (Zed, 2008). Pengumpulan data tersebut menggunakan cara mencari sumber dan menkontruksi dari berbagai sumber contohnya seperti buku, jurnal dan riset-riset yang sudah pernah dilakukan. Bahan pustaka yang didapat dari berbagai referensi tersebut dianalisis secara kritis dan harus mendalam, sehingga peneliti dapat mengelompokkan, mengalokasikan mengorganisasikan, dan menggunakan variasi pustaka dalam bidangnya. Sedangkan Populasi dalam penelitian ini adalah literatur yang berhubungan dengan manajemen strategi: analisis lingkungan internal dan eksternal.

Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan dalam teknik keabsahan atau keasliannya data menggunakan teknik triangulasi (Sugiyono, 2014). Menurut Lexy J. Moleong, triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan terhadap keaslian atau keabsahan data yang memanfaatkan beberapa data yang ada yang kemudian dilakukan pengecekan dan perbandingan data (Moleong, 2009).

PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada hakikatnya adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan dari internal organisasi. Secara garis besar, organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dari aspek faktor-faktor seperti posisi pasar, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi dan manajemen. Oleh karena itu, kekuatan ataupun

kelemahan tersebut, perlu diketahui dan disadari oleh manajemen selaku pembuat keputusan untuk menetapkan dan merumuskan program yang tepat sesuai dengan kelebihan atau kelemahan yang diketahui.

Pentingnya memperhatikan lingkungan internal dalam manajemen strategis adalah untuk memaksimalkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan yang mungkin membatasi kinerja perusahaan. Dengan memanfaatkan sumber daya dan kompetensi internal dengan baik, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan bisnisnya (Simatupang & Sitorus, 2017).

Lingkungan Internal dalam manajemen strategis merujuk pada elemen-elemen internal dalam suatu organisasi yang mempengaruhi perencanaan dan pelaksanaan strategi bisnis. Ini mencakup aspek-aspek seperti sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sistem serta proses internal yang ada di dalam perusahaan. Pemahaman terhadap lingkungan internal sangat penting dalam mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Kekuatan mencakup aset, kompetensi, dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sedangkan kelemahan mencakup keterbatasan atau hambatan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internalnya, perusahaan dapat mengidentifikasi bidang di mana mereka memiliki keunggulan kompetitif dan mengatasi kelemahan yang mungkin membatasi kinerja mereka (Zamsiswaya, 2023).

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan lembaganya agar dapat menyusun rencana kerja dan kegiatan yang tepat serta mengantisipasi kemungkinan terburuk terjadi di dalam proses kerja mendatang sehingga hasil yang diharapkan pun dapat tercapai. Kelebihan organisasi dapat menjadi nilai jual untuk berkarya dan meningkatkan daya saing. Kekurangan yang diketahui di awal menjadi catatan bagi lembaga untuk dicari solusi, antisipasi, dan

alternatif lain guna menutupi dan memberdayakannya agar tetap potensial.

Seain itu, lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan di dalam perusahaan. Lingkungan internal ini apabila dikaitkan dengan keunggulan bersaing akan terdapat tiga hal, yakni sumber daya perusahaan, kemampuan perusahaan, dan kompetensi inti. Sementara itu, analisis lingkungan internal dapat dilakukan dengan pendekatan fungsional, yakni pendekatan sesuai dengan fungsi yang ada di perusahaan. Ada lima pendekatan fungsional, yakni fungsi bidang sumber daya manusia, fungsi bidang pemasaran, fungsi bidang keuangan, fungsi bidang produksi dan operasi, dan fungsi bidang riset dan pengembangan (Hermawan & Sriyono, 2020).

Menurut Nilasari ada tiga kategori lingkungan internal, yakni 1) kompetensi, 2) kompetensi inti, dan 3) sumber daya (Nilasari, 2014). Kompetensi adalah hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Kompetensi ini atau *core competencies* adalah perkembangan superior dari kompetensi umum atau dapat juga dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibanding dengan kompetitor. Untuk sumber daya diartikan sebagai input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sementara itu menurut Amirullah melakukan analisis lingkungan internal dikaitkan dengan keunggulan bersaing dapat dilakukan pada tiga hal, yakni 1) sumber daya perusahaan, 2) kemampuan, dan 3) kompetensi inti (Amirullah, 2015). Berikut penjelasan ketiga hal tersebut:

1. Sumber Daya Perusahaan.

Sumber daya perusahaan adalah kekayaan dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan dibagi dua, yakni sumber daya berwujud (*tangible assets*), dan sumber daya tak berwujud (*intangible assets*). Sumber daya berwujud perusahaan misalnya adalah tanah, pabrik, kantor, mesin, peralatan, perlengkapan, dan asset fisik lainnya. Untuk sumber daya tak berwujud contohnya adalah *human capital* (modal

manusia), hak cipta, paten, merk dagang, budaya organisasi, brand name, brand produk, sistem informasi, riset and development, reputasi perusahaan dan asset intangible lainnya. Perkembangan saat ini perusahaan saat ini banyak mengembangkan *intangible assets* dibandingkan dengan *tangible assets*. Perusahaan teknologi informasi dan marketplace sangat mengandalkan intangible assets ini seperti perusahaan google, facebook, gojek, tokopedia, Lazada, bukalapak dan market place lainnya. Penelitian Hermawan menyatakan bahwa peran intangibles assets lebih mendominasi pada peningkatan kinerja dan daya saing dibanding tangible assets (Hermawan, 2013).

2. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan diartikan sebagai kapasitas perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya yang dimaksud tentunya adalah sumber daya berwujud dan tak berwujud. Kemampuan pengelolaan terkait dengan perpaduan yang ada di *intellectual capital* sebagai *intangible assets* perusahaan. Perpaduan human capital, structural capital, dan relational capital akan menjadikan perusahaan mampu untuk mengelola perusahaan. Artinya bahwa apabila perusahaan memiliki human capital yang berpengalaman, kompeten dibidangnya, skill yang mumpuni, ditunjang dengan *structural capital* yang bagus dalam bentuk system informasi dan teknologi yang canggih, budaya perusahaan dan inovasi yang tinggi. Selanjutnya didukung oleh relational capital dalam bentuk pangsa pasar yang luas, hubungan dengan konsumen yang baik dan sistem pemasaran yang tepat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan dapat dilakukan melalui intellectual capital (Hermawan & Herlina, 2013).

3. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kemampuan utama diatas rata rata yang dimiliki

perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing dengan kompetitor. Perusahaan harus mampu mencari atau membuat kompetensi inti ini dari lingkungan internal yang dimilikinya. Misalnya Mc Donald pernah memberikan layanan dengan memutar jam pasir ke bawah. Apabila layanan pembelian burger selesai setelah jam pasir habis maka konsumen mendapatkan bonus satu burger. Artinya ini memacu karyawan untuk memberikan layanan yang cepat dan tepat. Ini cara Mc Donald menciptakan kompetensi inti yang berbeda dengan pesainnya. Ada juga sekolah alam dengan suasana outbond yang menawarkan keberanian dan optimalisasi otak kanan. Ini juga termasuk kompetensi inti yang digali oleh perusahaan atau organisasi.

Analisis Rantai Nilai

Proses yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan pada saat memberikan nilai kepada produk maupun jasa yang dihasilkan (Porter, 1990). Dikatakan sukses apabila nilai yang dihasilkan melebihi keseluruhan dana yang telah dikeluarkan agar mendapatkan sebuah produk atau jasa itu, ini merupakan kunci menganalisis posisi kompetitif. Michel Porter membaginya menjadi dua kategori:

1. Aktivitas Utama:
 - a. *Inbound Logistic*: menyangkut fasilitas material, mulai dari lokasi, system atau tata kelola arus material (input)
 - b. *Operation*: design/flow operasional yang efektif dan efisien.
 - c. *Outbound Logistic*: proses pengiriman, penyimpanan produk jadi dan pengadaan material.
 - d. *Marketing and Sales*: Armada sales yang kompeten, periklanan yang inovatif, saluran distribusi yang tepat/segmentasi pasar serta strategi harga.
 - e. *Service*: jaminan/garansi yang sesuai, respon yang cepat, kemampuan untuk menyediakan bahan pengganti, prosedur yang mudah.
2. Aktivitas Pendukung:

- a. *Infrastruktur Perusahaan*: secara umum aktivitas Manajemen, menyangkut perencanaan, akuntansi, keuangan, hukum dan hal yang berkaitan dengan pemerintahan (*General Administration*)
- b. *Managemen SD*: mulai dari recruitment sd system kompensasi dan kualitas lingkungan kerja serta hubungan dengan SP.
- c. *Pengembangan Teknologi*: investasi yang tepat dibidang penelitian dan pengembangan.
- d. *Pengadaan (Procurement)*: kolaborasi yang tepat dengan pemasok, analisis alternative input, meminimize ketergantungan dengan pemasok.

Analisis SWOT

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 (Kuncoro, 2008).

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 (Kuncoro, 2008).

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 (Kuncoro, 2008).

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 (Kuncoro, 2008).

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial terdiri atas faktor faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dari luar batas organisasi (Ahluwalia, 2020).

Organisasi melakukan analisis terhadap faktor faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi organisasi. Faktor faktor ini meliputi perubahan tren pasar, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta aktivitas pesaing. Analisis ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitarnya (David, 2015).

Dalam manajemen strategis, pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal sangat penting karena faktor-faktor tersebut dapat menciptakan peluang atau menghadirkan ancaman bagi perusahaan.

Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam hubungan lingkungan eksternal dengan manajemen strategis antara lain (Johnson, 2017).

1. Identifikasi Peluang Bisnis: Lingkungan eksternal menyediakan informasi tentang tren pasar, kebutuhan konsumen, dan perubahan dalam preferensi pelanggan. Dengan memahami lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang bisnis baru dan mengembangkan strategi untuk memanfaatkannya.
2. Analisis Persaingan: Lingkungan eksternal mencakup pesaing di industri yang sama. Memahami persaingan yang ada membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar mereka. Analisis persaingan juga membantu perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan pesaing, serta mengantisipasi pergerakan kompetitif.
3. Perubahan Lingkungan: Lingkungan eksternal seringkali berubah dengan cepat, seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau perubahan dalam preferensi konsumen. Perusahaan perlu mengikuti perubahan tersebut dan menyesuaikan strategi mereka agar tetap relevan dan kompetitif di pasar.
4. Identifikasi Ancaman: Lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi perusahaan, seperti perubahan dalam kebijakan pemerintah atau munculnya produk atau layanan pengganti. Dengan memahami lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengantisipasi ancaman tersebut dan mengambil langkah langkah yang tepat untuk mengatasi risiko yang mungkin timbul.

Menurut Voiculet elemen-elemen pada lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan antara lain: *Political-legislative factor*, *Economic factor*, *Technological factor* (Voiculet, 2010). Sedangkan menurut Taufik Amir elemen-elemen pada lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi antara lain: Kekuatan Perekonomian (*economic forces*); Kekuatan

Teknologi (*technological forces*); Kekuatan Hukum dan Politik (*political-legal forces*); Kekuatan Sosiokultural (Amir, 2011).

Sedangkan menurut Akdom, elemen-elemen yang perlu diperhatikan pada lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi antara lain:

1. *Economic environment*, merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi, dan analisisnya paling sulit dilakukan, karena menyangkut ekonomi tingkat nasional. Misalnya, masalah keuangan negara, tingkat inflasi, suku bunga dan sebagainya.
2. *Technological environment*, kemajuan teknologi yang sangat pesat pada saat ini menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
3. *Social environment*, elemen ini menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya
4. *Ecological Environment*, elemen ini sangat tergantung pada keamanan lingkungan. Termasuk dalam elemen ini anatara laian masalah polusi dan pencemaran lingkungan alam.
5. *Political environment*, merupakan kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi, misalnya kebijakan perpajakan moneter, perizinan, yang mempunyai dampak jangka panjang pada efektivitas organisasi.
6. *Security environment*, masalah keamanan sangat berpengaruh terhadap kehidupan dan kelangsungan suatu organisasi, terutama yang mempunyai kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat (Akdon, 2011).

Analisis lingkungan eksternal adalah hal yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi, berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas bahwa lingkungan eksternal itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu lingkungan mikro dan juga lingkungan secara makro. Lingkungan mikro itu sendiri pelakunya terlibat langsung dengan perusahaan diantaranya adalah pemasok, pelanggan, perantara, pesaing, lembaga pemerintah. Sedangkan lingkungan makro atau sering juga disebut

lingkungan umum adalah elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Walau tidak langsung, namun, dalam jangka panjang, trend maupun perubahan-perubahan yang terjadi pada elemen lingkungan ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi peluang. Berdasarkan pendapat para ahli ada beberapa elemen makro yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi, antara lain sosial-budaya, politik-hukum, teknologi, demografi, ekonomi, Global.

Setiap perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks, dan global yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi lingkungan yang sering kali tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan yaitu *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*.

Tujuan dalam mempelajari lingkungan umum untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threat*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

Komponen dalam melakukan analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut (Simbolon et al., 2018):

1. *Scanning*

Scanning adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan *scanning*, analisis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap, dan tidak berkaitan satu sama lain.

2. *Monitoring*

Pada saat melakukan *monitoring*, para analis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah sebenarnya suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu *monitoring* adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan.

3. *Forecasting*

Scanning dan *monitoring* berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Saat melakukan *forecasting*, analis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan *monitoring*. Sebagai contoh, analis dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar. Atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

4. *Assessing*

Tujuan dari *assessing* adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui *scanning*, *monitoring* dan *forecasting*, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessment* adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa *assessment*, analis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.

Analisis Lima Kekuatan Porter

Lima kekuatan Porter adalah model yang mengidentifikasi dan menganalisis lima kekuatan kompetitif yang membentuk setiap industri dan membantu menentukan kelemahan dan kekuatan industri. Analisis lima kekuatan sering digunakan untuk mengidentifikasi struktur industri untuk

menentukan strategi perusahaan. Model Porter dapat diterapkan pada setiap segmen ekonomi untuk memahami tingkat persaingan dalam industri dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang perusahaan.

Porter Mengidentifikasi lima kekuatan indescclusive yang memainkan peran dalam membentuk setiap pasar dan industri di dunia, dengan beberapa peringatan. Kelima kekuatan tersebut sering digunakan untuk mengukur intensitas persaingan, daya tarik, dan profitabilitas suatu industri atau pasar. Model Lima Kekuatan menganalisis sebuah industri disebut “tidak menarik” jika kombinasi dari 5 kekuatan mengurangi profitabilitas secara keseluruhan. Suatu industri disebut menarik ketika kombinasi tersebut menunjukkan profitabilitas yang menjanjikan (Yulita et al., 2018).

Porter menerjemahkan analisa tersebut menjadi strategi kompetitif berdasarkan lima kekuatan persaingan yaitu intensitas ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, ancaman pemasok, ancaman pembeli dan tingkat persaingan antar perusahaan yang bergerak di dalam industri yang sama (Porter, 2008).

Analisis lima kekuatan porter ini bisa dijadikan sebagai salah satu model dan cara penyelesaian masalah dalam menganalisis lingkungan eksternal yang lebih luas, sehingga ancaman-ancaman yang dialami oleh perusahaan dapat diselesaikan dengan baik, terutama pada perusahaan laba yang mengejar pada keuntungan yang akan diperoleh. Pilihan-pilihan alternatif penyelesaian masalah harus dimiliki oleh setiap perusahaan agar opsi-opsi pilihan terbaik akan disesuaikan dengan kondisi perusahaannya.

PENUTUP

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan di atas tentang strategi manajemen: analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Manajemen strategi merupakan sebuah sistem sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dari beberapa komponen yang ada dan saling mempengaruhi serta bergerak serentak secara bersama-sama menuju arah yang sama. Manajemen Strategi adalah

merupakan suatu seni dalam proses menformulasikan, mengimplementasikan, mengevaluasi terhadap strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Analisis Lingkungan Internal merupakan proses analisis yang dilakukan pada aspek internal perusahaan yang meliputi: sumber daya perusahaan, struktur perusahaan, budaya perusahaan, kemampuan dan keterampilan karyawan, dan segala hal internal perusahaan yang ada. Analisis ini dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain: Analisis Rantai Nilai dan Analisis SWOT.

Analisis Lingkungan Eksternal adalah proses analisis yang dilakukan pada lingkup luar/eksternal perusahaan yang meliputi: pesaing, lingkungan, ancaman, perubahan tren pasar, kebijakan politik pemerintah, perkembangan teknologi, aktivitas pesaing, ekonomi, lokasi atau tempat, keamanan, sosial, demografi, sosial dan budaya serta globalisasi. Analisis Lingkungan Eksternal juga dapat dilakukan.

REFERENSI

- A Pearce, J. I., & Richard B. Robinson, J. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ahluwalia, L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan Pada Kinerja Dan Keseimbangan Pekerjaan-Rumah Di Masa Pandemi Covid-19. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. VII, No. 2*.
- Akdon. (2011). *Strategic Management For Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amir, M. T. (2011). *Manajemen Strategis (Konsep dan Aplikasi)*. Jakarta: Raja Wali Press.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bogdan, & Biklen. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fred R. David. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. USA: Pearson.
- Hermawan, S. (2013). Makna Intellectual Capital Perspektif The Role Theory dan The Resource Based Theory. *Ekuitas: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Volume 17, No. 2*.
- Hermawan, S., & Silvia Herlina. (2013). Studi Intepretif Identifikasi dan Interaksi Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan., Vol. 3, No. 1*.
- Hermawan, S., & Sriyono. (2020). *Manajemen Strategi & Resiko*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Hunger, J. D., & Thomas L. Weelen. (1996). *Strategic Mangement*. California: Addison Wesley Publishing Company.
- Johnson, G. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. London: Pearson.
- Khujaifah, A., Talitha Salsabila, Santi Pebiana, Ratih Widyastuti, Nurul Ramadhayanti, & Linda Hetri Suriyanti. (2021). Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia . *Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 5 Nomor 2*.
- Kuncoro, M. (2008). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. UK: Pearson.
- Moleong, L. J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol. 2, No. 1*.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management*. Sage.
- Porter, M. . (1990). *Competitive Strategy. Technique For Analyzing Industries and Competitor*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Strategy Strategy the Five Competitive*. USA: Harvard Business Review.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Kogan Page Publishers.
- Simatupang, T. M., & Sitorus, T. M. (2017).

- Manajemen Strategis: Panduan Praktis Menghadapi Era Persaingan Global*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simbolon, N., Nurulloh, M. S., Auditya, N., Rini, M., & Naufal, A. (2018). *Analisis Lingkungan Eksternal Mikro*. Jakarta: Universitas Mercu Buana Press.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Voiculet, A. (2010). The Impact of External Environment on Organizational Development Strategy. *MPRA Paper*, No. 26303.
- Warlizasusi, J. (2018). Analisis Perencanaan Strategis, Rencana Strategis dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015 2019. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 2, No. 2.
- William, C. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yulita, S., Prima Nugroho, S., & Astuti, N. (2018). Analisis Lima Kekuatan Porter terhadap Keunggulan Bersaing pada PT Ajinomoto Sales Indonesia Kantor Cabang Bangka. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*, Vo. 32, No. 2.
- Zamsiswaya, M. (2023). Model Deskriptif Manajemen Strategik :Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi. *Jurnal Adzkiya*, Vol. 7, No. 1.
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Ena Marlina, lahir di Brebes, 31 Januari 1995 Menyelesaikan Sarjana Manajemen Perhotelan di Universitas Sahid Jakarta pada tahun 2017 sedang menempuh pendidikan Pascasarjana Manajemen SDM di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email : enamarlena32@yahoo.com
- Pipit Fitriani, lahir di Sragen 17 November 1999. Menyelesaikan Sarjana Akuntansi di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya pada tahun 2021, sedang menempuh pendidikan Pascasarjana Manajemen SDM di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: pipit@ars.ac.id
- Aceng Aliyudin, lahir di Karawang 01 Januari 1975. Menyelesaikan Sarjana Kesehatan Masyarakat di Universitas Respati Indonesia pada tahun 2002, sedang menempuh pendidikan Pascasarjana Manajemen SDM di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: acengaliyudin1975@gmail.com
- Mira Veranita, lahir di Jakarta 21 September 1969. Dosen Mata Kuliah Manajemen Strategi di Pascasarjana Manajemen SDM Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: mirave2198@gmail.com

BIODATA PENULIS

Ghufran Al Fikri, lahir di Aceh 25 Maret 1997. Menyelesaikan Sarjana Manajemen di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya pada tahun 2020, sedang menempuh pendidikan Pascasarjana Manajemen SDM di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: ghufranalfikri8@gmail.com