

BAB 4

PENGENALAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Dalam rangka pencapaian tujuan, berbagai sasaran dan dalam mengemban misi organisasi, tidak bisa dielakkan interaksi Antara organisasi yang bersangkutan dengan lingkungan eksternalnya, bahkan keberhasilan organisasi pada tingkat dominan ditentukan oleh kedalaman pengenalan manajemen tentang segala ramifikasi tersebut. Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena:

- a. Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan selalu berubah
- b. Intensitas dampaknya beraneka ragam
- c. Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya meskipun menggunakan analisis SWOT
- d. Kondisi eksternal berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya

Menurut teori manajemen stratejik factor lingkungan dikategorikan menjadi 2 yaitu: factor eksternal yang jauh dan factor eksternal yang dekat. Pengenalan lingkungan eksternal merupakan keharusan mutlak karena dapat merumuskan strategi yang memungkinkan organisasi memanfaatkan peluang yang mengakibatkan meningkatnya kemampuan organisasi untuk menghadapi suasana persaingan yang semakin tajam.

LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG JAUH

Dikatakan jauh karena factor-faktor tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan namun mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional organisasi.

Pertimbangan-pertimbangan Ekonomi

ialah berbagai factor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

Perkembangan Global di Bidang Ekonomi. Terdapat gejala pendekatan politis dan ideologis untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia mengalami kegagalan. Kenyataan tersebut terlihat di negara-negara yang menganut ideology komunisme. Berbagai negara yang menganut paham sosialisme saat ini sudah mulai menyadari pentingnya menarik pelajaran dari negara-negara yang sudah meninggalkan paham tersebut. Sebagai contoh RRC. Salah satu konsekuensi perkembangan demikian ialah makin kuatnya “gaung ekonomi” bergema di seluruh dunia yang mengumandangkan pandangan bahwa peningkatan kesejahteraan umat manusia hanya dapat dilakukan dengan mengelola perekonomian berdasarkan konsep mekanisme pasar.

Konsekuensi lain dari perkembangan tersebut tampak pada hasrat para negarawan dan para otoritas ekonomi, moneter, perdagangan dan industri untuk mendorong tumbuhnya kerjasama di bidang ekonomi baik tingkat sub regional, regional dan global yang mengejawantahkan berbagai for a kerja sama ekonomi dengan berbagai nomenklatur. Seperti AFTA di kawasan ASEAN, Kerjasama Ekonomi Negara-negara Teluk, NAFTA di Amerika Utara dll. Ada juga yang mencakup beberapa benua seperti APEC dan di tingkat global WTO.

Berbagai for a tersebut diharapkan menjadi wahana yang efektif untuk memperlancar jalannya roda kerja sama ekonomi demi peningkatan kesejahteraan umat manusia. Namun, pengamatan menunjukkan kerja sama ekonomi tidak selalu lancar, dikarenakan:

- a. Masih kuatnya negara-negara industry yang sudah maju untuk tetap memainkan peranan yang dominan pada perekonomian dunia.
- b. Dialog antara “Utara dan Selatan” sering tidak berjalan lancar karena kepentingan nasional masing-masing pihak di bidang ekonomi, perdagangan dan industry.
- c. Dialog “Utara dan Selatan” tidak berjalan mulus karena keinginan masing-masing pihak untuk memajukan kepentingan nasionalnya keinginan

merebut pangsa pasar global, karena banyak negara selatan yang memproduksi komoditi yang sama.

- d. Tidak sedikit negara yang masih menganut kebijaksanaan yang bersifat proteksionistik untuk berbagai jenis komoditi ekspor, terutama yang menjadi andalan negara yang bersangkutan.

Para pengambil keputusan strategik harus mengenali dan memperhitungkan perkembangan yang harus dibahas dimuka karena pasti akan mempunyai dampak terhadap jalannya roda perusahaan yang mereka pimpin.

Pertumbuhan ekonomi dan pelestarian Lingkungan. Para politisi, negarawan, tokoh –tokoh industry, para pembentuk opini masyarakat dan akademisi dewasa ini semakin memberikan perhatian yang lebih besar pada masalah yang dihadapi oleh masyarakat dunia, yaitu disatu pihak melanjutkan pembangunan ekonomi sebagai wahana untuk meningkatkan mutu hidup umat manusia dan dilain pihak melestarikan lingkungan hidup. Disatu pihak , ada yang berpendapat bahwa pembangunan ekonomi per definisi berlawanan secara diametrical dengan pelestarian lingkungan karena pembangunan ekonomi tidak mungkin dilaksanakan tanpa penggunaan berbagai sumberdaya alam. Di pihak lain terdapat pandangan mengatakan bahwa pembangunan ekonomi dapat di lakukan tanpa harus merusak lingkungan. Diakui bahwa daya dukung planet bumi terhadap kehidupan didalamnya memang terbatas. Pengakuan tersebut terlihat dari berbagai pandangan seperti:

- a. Pemahaman betapa pentingnya SDA terutama SDA yang tidak mungkin diperbaharui
- b. Pemanfaatan yang seefisien mungkin dari SDA yang dapat diperbaharui
- c. Upaya daur ulang limbah industry dan domestic
- d. Pengembangan teknologi yang mengarah pada pengurangan polusi udara sehingga kebocoran pada lapisan ozon tidak semakin meluas dan efek rumah kaca dapat dikurangi
- e. Ajakan agar umat manusia kembali kedaras cara hidup yang alamiah

Pandangan kubu yang kedua yang lebih masuk akal. Yaitu menyelenggarakan pembangunan ekonomi sambil melestarikan lingkungan. Tantangan bagi umat manusia ialah menemukan caranya. Dewasa ini usahawan menunjukkan kepedulian yang tinggi pada pelestarian alam, perusahaan yang dipimpinnya akan terus berusaha agar pengguna produk dan jasanya semakin sehat karena dengan demikian para pelanggan dan pengguna produk tersebut semakin mampu meningkatkan kesejahteraannya yang pada gilirannya memungkinkan membeli produk dalam jumlah yang semakin besar. Artinya, orientasi hijau perlu dianut dan diterapkan, tidak semata karena pertimbangan yang altruistic, akan tetapi juga demi perolehan kepercayaan yang semakin besar dari masyarakat pengguna produk perusahaan yang bersangkutan.

Kehadiran Korporasi Multinasional. Fenomena dewasa ini adalah kehadiran korporasi multinasional dipentas perekonomian dunia. Ciri-ciri korporasi multinasional:

- a. Memiliki modal yang sangat besar
- b. Penerimaannya ada kalanya lebih besar dari anggaran belanja Negara dimana mereka bergerak
- c. Produknya yang sangat beranekaragam
- d. Penguasaan teknologi tinggi
- e. Bergerak dipasar yang sangat luas, bahkan diseluruh dunia
- f. Jumlah karyawan yang besar yang terdiri dari berbagai bangsa
- g. Kemampuannya menggunakan kemampuan ekonominya sebagai alat penekan di Negara dimana perusahaan berada, agar kepentingannya terjamin, misalnya dalam hal pengesahan undang-undang
- h. Membuat kabur batas-batas wilayah kekuasaan Negara bangsa

Kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan multinasional itu tampaknya mulai diimbangi oleh konglomerat nasional yang tumbuh dinegara-negara dunia ketiga pada umumnya dan bukan hanya dinegara-negara industry baru yang ciri-cirinya sudah mirip dengan ciri-ciri korporasi multinasional. Perkembangan

tersebut mempunyai implikasi yang sangat luas dibidang perekonomian yang perlu dikenali oleh para pengambil keputusan stratejik dalam dunia usaha, terutama mereka yang tergolong pada perusahaan menengah dan kecil. Berbagai implikasi tersebut antara lain:

- a. Persaingan yang akan semakin tajam
- b. Perlombaan teknologi yang semakin canggih
- c. Usaha penguasaan SDA
- d. Diversifikasi kegiatan berdasarkan pertimbangan keunggulan komparatif seperti tersedianya tenaga kerja yang tingkat upahnya relative rendah dan SDA yang relative melimpah
- e. Kecenderungan tumbuhnya oligopoly

Kejutan dibidang Energi. Untuk kurun waktu yang panjang, dunia menikmati energy yang sangat murah. Pada era tersebut manusia tidak menyadari sumber energy tidak bisa diperbaharui.

Kejutan besar terjadi ketika pada permulaan decade tujuh puluhan, Negara-negara penghasil minyak bumi yang tergabung dalam OPEC menaikkan harga produksi mereka dari hanya tiga dolar AS per barel. Umat manusia baru menyadari gaya penggunaan energy yang terjadi waktu itu tidak bisa dipertahankan. Bahkan dunia pernah mengalami kelebihan suplai minyak bumi (oil glut) consensus yang ada ialah bahwa dunia tidak akan pernah lagi kembali ke era sumber energy murah dimasa lalu.

Manusia tampaknya menyadari situasi tersebut. Bukti kesadaran itu:

- a. Segera upaya menemukan sumber energy baru dilakukan dan ditingkatkan
- b. Timbulnya dorongan kuat untuk hemat energi
- c. Sarana mobilitas diciptakan dengan kehematan penggunaan energi sebagai pertimbangan utama (motor irit)
- d. Teknologi yang mampu mengurangi polusi udara diciptakan dan banyak diterapkan
- e. Tidak sedikit negara yang kembali pada penggunaan pada sumber energi tradisional seperti batu bara

Relevansi pemahaman kejutan dibidang energi bagi para pengambil keputusan stratejik ialah bahwa terlepas dari bidang bisnis yang ditekuni, produk yang dihasilkan dan teknologi yang digunakan, faktor efisiensi menjadi semakin penting dan harus di jadikan bukan hanya metode kerja akan tetapi sebagai filsafat hidup.

Masalah Pendanaan. Setiap usahawan pasti menyadari bahwa kemampuannya untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya, belum berbicara tentang pertumbuhan dan perkembangan pasti memerlukan adanya jaminan dukungan pendanaan. Sumbernya seperti:

- a. Kekayaan sendiri yang dipisahkan menjadi modal perusahaan
- b. Bagi perusahaan Go Public modal ditanamkan oleh para pemilik saham
- c. Bagi perusahaan yang sudah menerapkannya saham yang dimiliki oleh para karyawan yang memanfaatkan kebijaksanaan stock options yang dianut oleh perusahaan
- d. Meminjam dari lembaga keuangan dan perbankan

Masalah pendanaan bukanlah hal yang mudah untuk dipecahkan karena: *pertama*, kemampuan seorang usahawan untuk memisahkan sebagian kekayaannya sebagai modal usaha pasti terbatas, yang mengakibatkan berpaling ke sumber pendanaan lain. *kedua*, keputusan untuk Go public tidak menjadi jaminan bahawa saham yang di tawarkan di bursa saham akan laku terjual. *Ketiga*, perusahaan yang menganut kebijaksanaan menjual saham secara internal dana yang dapat dikumpulkan pun tetap terbatas. *Keempat*, berpaling ke lembaga keuangan dan perbankan untuk memperoleh kredit bukan tanpa kendala seperti kredit ketat, masalah pagu kredit, agunan, tingkat suku bunga. Bahkan situasi perekonomian negara pada umumnya turut menentukan, seperti apa kurva perekonomian menunjukkan pertumbuhan atau justru stagnan.

Tidak dapat dipungkiri pentingnya faktor-faktor tersebut dikenali karena dampaknya terhadap cara para pengambil keputusan stratejik menentukan strategi organisasi yang lebih menjamin penyelenggaraan yang tidak hanya efisien, efektif

dan produktif, tapi juga berorientasi pada pertumbuhan dan perkembangan bukan sekedar memiliki kemampuan mempertahankan eksistensi perusahaan.

Faktor-faktor Politik

Suatu definisi klasik mengatakan bahwa politik adalah kiat untuk mengetahui “siapa dapat apa dan bilamana”. Hal tersebut menjadi titik tolak untuk memahami faktor-faktor politik yang berpengaruh pada suatu bisnis antara lain berarti para pengambil keputusan stratejik perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa dilingkungan mana ia bergerak.

Diketahui bahwa di negara yang menganut paham demokrasi secara berkala diselenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial politik mana yang diberikan kepercayaan menjalankan roda pemerintahan pada kurun waktu tertentu. Hasil perhitungan suara pemilu tersebut dapat berakibat pada dua situasi:

- a. Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kekuasaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikutnya
- b. Terjadi pergantian partai yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan untuk periode berikutnya

Jika partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi, bagi dunia usaha relatif lebih mudah untuk memperkirakan langkah dan kebijakan apa yang akan diambil berdasarkan pengamatan dan pengalaman. Artinya diharapkan tidak ada perubahan drastis pada pengambilan keputusan dilingkungan pemerintahan negara, keputusan dan kebijaksanaan dibidang ekonomi, moneter, fiskal, perdagangan dan industri. Kecuali timbul gejolak politik diluar wilayah kekuasaan negara yang bersangkutan terhadap mana pemerintahan negara tersebut sangat mungkin melakukan penyesuaian tertentu.

Lain halnya apabila terjadi pergantian kekuasaan karena penguasa baru melakukan berbagai perubahan yang sifatnya mendasar. Mau tidak mau

pengambil keputusan stratejik dalam dunia bisnis harus melakukan penyesuaian-penyesuaian.

Tidak kalah penting untuk mengenali dampak faktor politik secara regional dan global. Misalnya menyangkut ekspor impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, kebijaksanaan tarif, penggunaan tenaga asing syarat mutu produk dan peluang pasar. Contoh negara yang tadinya bergabung pada blok timur dan beralihnya negara tersebut ke sistem mekanisme pasar secara langsung membuka peluang besar bagi dunia bisnis diberbagai negara untuk memasuki pasar yang tadinya tertutup.

Faktor-faktor Sosial

Interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, sangat penting pula disadari oleh pengambil keputusan stratejik. Faktor tersebut antara lain keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini, bahkan gaya hidup.

Anggota masyarakat berinteraksi dengan perusahaan juga tidak pernah konsisten. Karena dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika, ekologis, dan demografikal.

Manusia senantiasa melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu terhadap tuntutan sosial. Akibatnya terjadi perubahan sikap tentang makna kehidupan yang biasanya mengarah pada upaya peningkatan kemampuan seseorang memuaskan berbagai keinginan, cita-cita, harapan dan kebutuhan. Hal tersebut tercermin dalam beberapa hal seperti:

- a) pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang;
- b) gaya memilih dan menggunakan busana;
- c) penggunaan produk yang sedang trendy;
- d) bahan bacaan yang disenangi;
- e) bentuk hiburan yang diminati;
- f) pola interaksi dalam keluarga;
- g) preferensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni;
- h) makna kehidupan kekarayaan.

Pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu bidang pembangunan sosial yang menjadi sasaran perhatian para politisi, negarawan, kalangan bisnis, tokoh-tokoh pendidikan dan orang tua. Tingkat pendidikan masyarakat menjadi tolok ukur kemajuan suatu bangsa. Misal hanya berpendidikan tingkat dasar, menengah atau tinggi menentukan kategori negara tradisional/terbelakang, sedang, atau maju.

Pendidikan dapat disoroti dari berbagai sudut pandang, yaitu :

- 1) Makin tinggi pendidikan warga pada umumnya, berarti di pasaran kerja tersedia tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi pula. Kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan memikul tanggung jawab semakin besar sehingga produktivitas kerja tinggi dan berkinerja memuaskan.
- 2) Tingkat pendidikan semakin tinggi dari para pekerja diharapkan mampu melakukan penyesuaian yang dituntut oleh organisasi sehingga mempermudah penerapan berbagai teori manajemen, terutama manajemen SDM.
- 3) Tingkat pendidikan yang semakin tinggi berdampak pula kemampuan memperjuangkan haknya, terutama berbagai hak yang dikategorikan sebagai hak yang bersifat hak asasi. Contohnya pengakuan yang manusiawi, imbalan yang adil dan wajar, pemenuhan kebutuhan sosial dll.
- 4) Tingkat pendidikan yang semakin tinggi diharapkan mampu memberikan kontribusinya yang semakin besar kepada organisasi melalui sikap dan perilaku yang positif. Misalnya kesediaan menerima tanggung jawab yang lebih besar, siap melakukan pekerjaan yang penuh tantangan, berani mengambil risiko, dsb.
- 5) Tingkat pendidikan yang tinggi sangat memungkinkan punya harapan dan keinginan dalam kehidupan kerjanya yang sukar dipenuhi oleh manajemen, misalnya, karena dibatasi oleh kemampuan organisasi bukan karena ketidakmauan manajemen untuk melakukannya.

Faktor Kultur. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri yang khas yang tercermin dalam kultur yang berlaku dalam organisasi. Kultur organisasi

adalah kesepakatan bersama para anggota organisasi tentang makna kehidupan organisasional yang mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Secara aksomatik pula kultur organisasi harus merupakan *sub-culture* dari kultur yang dianut masyarakat luas. Kultur berperan dalam hal penentuan batas-batas berperilaku, menentukan norma, menentukan tata karma, penggunaan bahasa, gerak-gerik tubuh dan raut muka.

Teknologi Informasi dan Komunikasi mempengaruhi kultur masyarakat sehingga lahir masyarakat global. Konsekuensinya adalah :

- 1) Nilai-nilai luhur, jati diri bangsa harus dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan sehingga ketahanan nasional di bidang kultural langgeng dan lestari.
- 2) Sambil mempertahankan jati dirinya, maka harus mau membuka diri dengan memilih segi-segi positif dari kultur asing yang masuk dan menolak segi-segi negatif kultur asing yang datang dari budaya lain.

Konfigurasi Ketenagakerjaan. Faktor yang harus dikenali dan diperhitungkan yang menonjol adalah banyaknya tenaga kerja wanita dan tenaga asing. Semakin banyaknya TKW dapat disoroti dari lima sudut pandang, yaitu :

- 1) Diskriminasi terhadap pemanfaatan kesempatan mengenyam pendidikan formal berdasar jenis kelamin sudah dihilangkan. Laki-laki dan wanita mempunyai hak yang sama sehingga berakibat pada banyaknya wanita berpendidikan tinggi dan semakin banyak wanita karier.
- 2) Pandangan tradisional yang menyatakan bahwa wanita harusnya di rumah, mengurus suami dan anak-anak, dan mengurus rumah tangga sudah ditinggalkan.
- 3) Para wanita yang bekerja di sektor formal tak sedikit dilatarbelakangi karena ingin membantu mencukupi kebutuhan rumah tangga/penghasilan suami kurang dan tekanan ekonomi.
- 4) Dalam tingkat pengangguran yang tinggi tidak mustahil para istrilah yang mencari nafkah dalam rangka pemenuhan kebutuhan primer dan tersier.

- 5) Kondisi masyarakat yang dihadapkan pada degradasi nilai yang berdampak pada pernikahan usia muda bahkan hubungan di luar nikah.

Konfigurasi di atas membawa konsekuensi dalam hal perencanaan ketenagakerjaan, penempatan, promosi, alih tugas, alih wilayah, kebijaksanaan tentang imbalan, cuti dsb. Dalam era globalisasi tidak menutup kemungkinan organisasi akan mempekerjakan tenaga asing dan menerapkan teknologi dalam upaya pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

Faktor Demografi. Dikelompokkan dalam 3 katogori yaitu (1) kelompok yang belum produktif karena masih usia mudah dan umumnya masih duduk dibangku sekolah, (2) kelompok usia produktif yaitu mereka yang masuk pasaran kerja dan (3) kelompok yang tidak lagi produktif karena telah lanjut usia.

Kemajuan di bidang kesehatan, gizi dan ilmu kedokteran, manusia mampu menekan tingkat kematian ibu yang melahirkan dan memperpanjang harapan hidup. Kemajuan tersebut berdampak pada meningkatnya jumlah balita dan kelompok usia lanjut yang menjadi tanggungan kelompok produktif bertambah besar.

Fenomena ini menarik negara dan organisasi untuk menata ulang kebijaksanaan yang menyangkut kategori usia pensiun. Kecenderungannya ialah memperpanjang batas usia pensiun (BUP). Alasannya adalah :

- 1) kondisi kesehatan dan mutu gizi membaik yang berimplikasi pada kebugaran fisik dan mental yang memungkinkan berkarya lebih lama lagi.
- 2) harapan hidup makin panjang, maka semakin lama pula berada pada kondisi mampu menampilkan kinerja yang memuaskan.
- 3) tingkat produktivitas kerja tidak mudah “disaingi” oleh tenaga kerja yang belum lama berkarya berkat pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya.
- 4) tenaga kerja berpengalaman tersebut masih mampu berkarya secara produktif, perpanjangan BUP penting diterapkan sebagai salah satu cara untuk meringankan beban kelompok.

Etos Kerja sebagai Faktor Sosial. Penelitian para pakar di bidang manajemen menunjukkan terdapat perbedaan wawasan tentang etos kerja dalam berbagai kelompok usia para karyawan. Misalnya :

- 1) Karyawan yang masuk dalam usia 50-70 tahun, etos kerjanya didasarkan pada karakteristik tertentu seperti kesediaan kerja keras, loyalitas pada organisasi, dan sikap yang konservatif.
- 2) Karyawan yang berusia 40-50 tahun menganut etos kerja akan penekanan mutu hidup, ingin punya otonomi dalam pelaksanaan tugas dan diskresi tanggung jawab, keinginan kuat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berpendirian teguh, dan loyalitasnya ditujukan pada diri sendiri.
- 3) Karyawan yang berusia 30-40 memiliki ciri-ciri seperti penekanan pada keberhasilan, ambisi yang tinggi, kerja keras mengejar kesuksesan, senang menekuni satu bidang tertentu dalam kariernya meskipun tidak berarti berkarier dalam organisasi.
- 4) Karyawan muda menganut etos kerja dengan ciri fleksibilitas dalam karier, menyenangkan waktu senggang lebih banyak untuk “menikmati hidup” dan menonjolkan pemenuhan kebutuhan sosial.

Faktor Teknologi

Setiap pengambil keputusan strategik mutlak memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi karena ia mengetahui untuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi akan diterapkan. Pembuktian pandangan di atas dapat dilakukan dengan menyoroti dua segi manajemen bisnis yaitu bidang fungsional dan proses organisasional.

Dalam bidang fungsional, aplikasi teknologi semakin meluas. Robotisasi misalnya merupakan kebutuhan mutlak dalam rangka efisiensi kerja dan mutu produk. Kemudian pemasaran dengan pemanfaatan TIK menjadi sangat penting. Sehingga Sistem Informasi SDM menjadi penting pula.

Dalam proses organisasional, aplikasi yang meluas dapat membantu proses pengambilan keputusan yang dapat mengubah pola sentralistik menjadi

desentralistik. Misalnya telekonferen, pemanfaatan laptop, email, faksimil, dll. Namun demikian, orientasi manusia tetap sangat penting karena dengan kehadiran teknologi secanggih apapun unsur manusia tetap unsur yang paling penting.

INDUSTRI SEBAGAI FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG TURUT BERPENGARUH

Pada umumnya didasari oleh kalangan dunia usaha bahwa terdapat perbedaan dan persamaan tolok ukur kinerja perusahaan yang menghasilkan barang dan yang menghasilkan jasa. Perbedaannya pada intinya terletak pada kenyataan bahwa mengukur produktivitas perusahaan yang menghasilkan barang relatif lebih mudah antara lain karena barang-barang yang dihasilkan dapat diukur sebab ada spesifikasi dan standarnya. Sebaliknya, jasa yang dihasilkan suatu perusahaan relatif sukar diukur karena tidak dapat dikuantifikasikan. Spesifikasi dan standarnya tidak sama. Persamaannya pada akhirnya terletak pada dua hal, yaitu kepuasan pemakai produk atau pelanggan dan apakah perusahaan berhasil meraih keuntungan atau tidak.

Terlepas dari persamaan dan perbedaan tersebut, manajemen stratejik dalam suatu organisasi mutlak mengenali industri dalam bidang mana perusahaan bergerak sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh terhadap jalannya roda perusahaan yang bersangkutan. Pentingnya pengenalan industri itu lebih jelas lagi apabila dilihat sebagai lingkungan eksternal yang “jauh”, tetapi juga sebagai faktor lingkungan yang dekat. Dikatakan faktor eksternal yang jauh karena perkembangan yang terjadi di dalamnya di luar kendali perusahaan tertentu, tetapi mempunyai dampak - langsung atau tidak langsung - pada keberadaan organisasi. Kondisi industri juga dapat dikatakan sebagai faktor eksternal yang dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.

Para pakar manajemen stratejik tampaknya menyoroti lima hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

- a. Ancaman dari pendatang baru,
- b. Faktor pemasok,
- c. Faktor pembeli,
- d. Faktor produk substitusi,
- e. Faktor persaingan.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan stratejik dalam perusahaan, bukan hanya agar dengan demikian mereka mampu merumuskan strategi, misi dan kebijaksanaan yang tepat, akan tetapi juga agar mereka mampu memanfaatkan peluang yang mungkin timbul di masa yang akan datang.

Ancaman dari Para Pendatang Baru

Persaingan merupakan kenyataan hidup dalam dunia bisnis. Sifat, bentuk dan identitas persaingan yang terjadi dan cara yang ditempuh oleh para pengambil keputusan stratejik untuk menghadapinya pada tingkat yang dominan mempengaruhi tingkat keuntungan suatu perusahaan. Kenyataan ini dihadapi bukan hanya oleh perusahaan yang tergolong lemah, tetapi juga oleh perusahaan yang kuat sekalipun. Salah satu faktor yang turut berpengaruh ialah apabila ada pendatang-pendatang baru dalam industri tertentu. Para pendatang baru tersebut dapat dipastikan akan berupaya merebut pangsa pasar tertentu dengan berbagai cara seperti nenasarkan produk substitusi yang diperkirakan dapat “merebut” minat para pemakai. Memasarkan produk sejenis seperti yang sudah dipasarkan oleh perusahaan lain, akan tetapi dengan mutu yang lebih tinggi dan atau harga yang lebih terjangkau oleh para pemakai, strategi pemasaran yang agresif dan berbagai teknik lainnya. Dalam kondisi demikian perusahaan yang kuat sekalipun pasti menghadapi tantangan dan suasana persaingan yang mungkin makin tajam.

Kehadiran para pendatang baru dikatakan sebagai ancaman karena para pendatang baru tersebut membawa berbagai hal ke dalam industri seperti kemampuan baru, keinginan merebut pangsa pasar tertentu, teknologi yang

mutakhir, sarana dan prasarana yang lebih lengkap dan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Di lain pihak harus ditekankan pula bahwa betapa pun hasrat para usahawan untuk berkecimpung dalam industri tertentu, yang mungkin baru baginya, apakah hasrat tersebut diupayakan supaya menjadi kenyataan dipengaruhi pula oleh bentuk, sifat dan kuat atau lemahnya berbagai kendala yang harus dihadapi. Kendala yang *pertama* ialah keterbatasan industriawan yang besar yang berkaitan dengan produksi, penelitian, pemasaran, pelayanan purna jual, jaringan distribusi, keuangan dan pengadaan tenaga kerja yang kapabel dan memenuhi persyaratan dan segi-segi kehidupan perusahaan lainnya. Kendala *kedua* berkaitan dengan loyalitas para pelanggan sebagai pengguna produk tertentu yang dihasilkan oleh perusahaan yang sudah lebih dahulu memproduksi dan memasarkan produk tersebut. Kendala *ketiga* ialah keterbatasan usahawan yang bersangkutan memenuhi persyaratan permodalan. Kendala *keempat* berkaitan dengan biaya-biaya tertentu yang harus dipikul oleh para pendatang baru yang tidak perlu lagi dipikul oleh berbagai perusahaan lainnya. Kendala *kelima* keterbatasan akses pada saluran distribusi barang yang dihasilkan. Kendala *keenam* ialah kebijaksanaan yang diterapkan oleh pemerintah yang dapat membatasi kesempatan bagi usahawan memasuki bidang industri tertentu.

Faktor Pemasok

Dapat dinyatakan secara kategorial bahwa tidak ada pemimpin perusahaan yang boleh mengabaikan peranan para pemasok sebagai mitra kerjanya. Karena terdapat ketergantungan antara perusahaan yang menghasilkan produk tertentu dengan pemasoknya, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila:

1. Pemasok mendominasi penguasaan dan atau pemilikan bahan mentah atau bahan baku tertentu.
2. Bahan mentah atau bahan baku itu sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu.

3. Para pemasok tidak perlu memikirkan tersedianya substitusi bahan yang diperlukan dalam proses produksi yang dihasilkan oleh industri yang bersangkutan.
4. Pemasok dapat merupakan ancaman bagi kelanjutan kegiatan perusahaan apabila pemasok yang bersangkutan tidak bersedia menjual barang tertentu yang dikuasainya kepada perusahaan yang sangat membutuhkan barang itu.
5. Industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

Faktor Pembeli

Kenyataan menunjukan bahwa perusahaan dalam satu industri biasanya berada pada posisi “bayer’s market” karena berbagai perusahaan menghasilkan produk serupa atau sejenis. Dalam hal demikian, para pembeli memang memiliki “kekuatan” tertentu yang mereka menyatakan dalam berbagai bentuk seperti harga yang lebih rendah, mutu yang lebih tinggi, pelayanan purna jual yang lebih baik atau bersikap “mengadu” satu produsen dengan produsen yang lain.

Para konsumen menjadi kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpengaruhi seperti: *Pertama*: mereka terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan oleh karenanya membeli produk yang diperlukan dalam jumlah yang besar. *Kedua*: Pertimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama. *Ketiga*: Bila produk substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran. *Keempat*: Jika produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, terutama jika produk itu akan digunakan pembeli untuk menghasilkan produk lain. *Kelima*: Apabila makin banyak perusahaan menghasilkan produk yang sejenis atau serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan. *Keenam*: Untuk pembeli individual sebagai kelompok pembeli menjadi kuat apabila karena penghasilan yang meningkat kemampuan mereka pun semakin besar sehingga orientasi mereka lebih pada mutu, bukan harga.

Faktor Produk Substitusi

Karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dewasa ini makin banyak produksi yang peranannya dan manfaatnya dalam kehidupan manusia dapat diganti oleh produk substitusi atau pengganti. Karet alam digantikan oleh karet sintesis. Gula yang berasal dari tebu digantikan oleh pemanis sintesis. Kapas sebagai bahan baku pakaian diganti oleh poliester, nilon dan rayon. Produk substitusi yang dapat digunakan oleh manusia memuaskan kebutuhannya semakin banyak dihasilkan oleh semakin banyak perusahaan. Kepekaan tentang hal ini harus terdapat dalam diri para pengambil keputusan strategis dan tidak terpuakau dalam masalah harga dan mutu produk betapa pun pentingnya kedua hal tersebut mendapat perhatian. Tidak adanya atau tipisnya kepekaan tersebut dapat berakibat pada menurunnya tingkat perolehan keuntungan yang pada gilirannya mengurangi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya, belum berbicara mengenai pertumbuhan dan perkembangan.

Faktor Persaingan

Salah satu kenyataan hidup dalam dunia bisnis adalah terjadinya persaingan yang ada kalanya makin tajam. Persaingan yang makin tajam terjadi apabila:

- a. Makin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk yang serupa atau sejenis,
- b. Makin banyak perusahaan yang mampu menawarkan produk substitusi kepada para konsumen dengan manfaat yang relatif sama,
- c. Makin langkanya bahan mentah atau bahan baku untuk diproses lebih lanjut,
- d. Masuknya produk yang sedang “trendy” ke pasaran,
- e. Terjadi pergeseran dalam perilaku para konsumen dalam memilih dan membeli produk tertentu,
- f. Terjadi peningkatan kemampuan ekonomi para pelanggan atau pemakai produk sehingga orientasi mereka “bergeser” dari harga ke mutu dan pelayanan, termasuk pelayanan purna jual,

- g. Beraihnya posisi suatu negara, misalnya dari masyarakat agraris ke masyarakat industri.

Akan tetapi pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa tidak semua usahawan yang menghadapi persaingan dengan berpegang teguh pada norma-norma moral dan etika. Ada saja usahawan yang mau terlibat dalam persaingan yang tidak sehat yang dilakukannya melalui upaya seperti:

- a. Manipulasi harga,
- b. Manipulasi mutu,
- c. Dalam kampanye pemasaran memberikan janji-janji yang muluk-muluk,
- d. Alpa dalam memberikan pelayanan,
- e. Menggunakan teknik-teknik promosi yang melebih-lebihkan manfaat produk yang dihasilkan dan dipasarkannya.

FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG “DEKAT”

Faktor lingkungan eksternal yang dekat itu berkaitan erat bukan hanya dengan suasana kompetitif yang dihadapi, akan tetapi juga dengan peluang yang dapat dimanfaatkan, khususnya dalam memperoleh sumber dana dan daya yang diperlukan dan dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang “dekat” pada umumnya dapat dikendalikan, atau paling sedikit dipengaruhi oleh perusahaan yang bersangkutan. Agar kendali dan pengaruh tersebut terwujud dan semakin efektif, para pengambil keputusan strategik perlu memberikan perhatian pada faktor-faktor seperti: kedudukan kompetitif perusahaan yang bersangkutan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor lingkungan.

Kedudukan Kompetitif Perusahaan

Dalam kondisi dan iklim persaingan suatu perusahaan perlu melakukan analisis tentang kedudukan dalam kondisi tersebut. Dalam melakukan analisis tersebut, pendekatan analisis “SWOT” dapat dilakukan. Artinya: *Pertama*: para

perumus kebijakan stratejik terlebih dahulu harus memahami faktor-faktor kekuatan apa yang dimiliki oleh perusahaan. *Kedua*: mengenali kelemahan yang terdapat dalam diri perusahaan dikaitkan dengan kekuatan “lawan”. *Ketiga*: diakui bahwa makin ketat persaingan dalam suatu industri, makin sempit ruang gerak bagi perusahaan-perusahaan yang terlibat di dalamnya. *Keempat* : sangat mudah bagi para manajer dalam suatu perusahaan untuk melihat persaingan yang terjadi sebagai ancaman.

Profil Para Pelanggan

Para pakar menekankan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada profil para konsumen yang perlu dikenali dan dianalisis antara lain ialah faktor geografi, demografi, “psikografi,” dan perilaku.

Faktor Geografi. Pengenalan faktor geografi penting, terutama di negara yang wilayah kekuasaannya luas, apalagi apabila wilayah tersebut bersifat heterogin, dalam arti topografinya, pembagian wilayahnya - secara administratif, atau sosiologis, atau etnis atau kultural – tingkat modernitasnya telah dicapai – apakah masih daerah pedesaan yang didominasi oleh kehidupan agraris misalnya – atautkah sudah merupakan daerah urban, kepadatan penduduk dan iklim.

Faktor Demografi. Segi-segi demografi yang relevan dikenali sebagai bagian dari paya membuat profil konsumen antara lain mencakup konfigurasi usia, perbandingan antara wanita dan pria.

Faktor “Psikografi”. Yang dimaksud adalah faktor-faktor kejiwaan para pelanggan yang memberikan petunjuk tentang kecenderungan-kecenderungan mereka berperilaku dalam kehidupan bermasyarakat dan pola interaksi yang ditampilkannya dalam berhubungan dengan orang-orang lain dalam lingkungan di mana mereka bergerak.

Perilaku Pembeli

Manusia sebagai pembeli produk tertentu pasti menggunakan berbagai pertimbangan dalam membeli atau tidak membeli suatu produk tertentu. Perilaku pembeli tidak pernah konsisten. Inkonsistensi itulah yang menjadi salah satu

penyebab utama mengapa profil para pembeli – dan calon pembeli – perlu dikenali dengan baik.

Faktor Pemasok

Merupakan salah satu faktor eksternal “dekat” yang akan mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan satu faktor industry, khususnya sector dimana satu persatuan bergerak. Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa para manajer dalam suatu perusahaan mutlak perlu menumbuhkan dan memelihara hubungan yang intim yang didasarkan pada saling mempercayai dengan para pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan, karena ada pengaruh terhadap kesinambungan dan pertumbuhan perusahaan yang bersangkutan.

Faktor Penyandang Dana

Sebagaimana halnya dengan faktor pemasok, faktor penyandang dana pun telah dibahas dimuka sebagai faktor lingkungan eksternal yang “jauh” khusus dalam lingkungan industry tertentu. Hubungan dengan pihak penyandang dana pun perlu ditumbuhkan, dikembangkan dan dipelihara atas dasar saling mempercayai.

Situasi Pasaran Kerja Sebagai Faktor Lingkungan

Salah satu truisme dalam manajemen mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dan paling menentukan dalam berhasil tidaknya suatu organisasi termasuk organisasi bisnis. Konsekuensi truisme tersebut secara operasional ialah bahwa dalam organisasi, semua proses manajemen sumber daya manusia harus ditempuh secara benar dan tepat yang semuanya harus berangkat dari pengakuan dan penghargaan atas harkat dan martabat manusia.

Perihal Perencanaan Ketenagakerjaan. Keseluruhan perencanaan tenaga kerja diarahkan pada tersedianya tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu perusahaan pada waktu yang tepat, jumlah yang sesuai dengan kebutuhan dan dengan kualifikasi yang telah ditentukan.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Teori manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya penciptaan suatu system informasi sumber daya manusia yang handal. Materi yang terdapat dalam system informasi tersebut sangat bermanfaat dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia.

Perihal Rekrutmen. Proses rekrutmen akan berlangsung dengan efisien dan efektif apabila para pencari tenaga kerja mengenali berbagai sumber tenaga kerja yang dapat dan layak untuk “ digarap” seperti :

- a. Pasaran kerja
- b. Lembaga-lembaga pendidikan
- c. Kantor tenaga kerja pemerintah
- d. Perusahaan konsultasi
- e. Melalui iklan
- f. Asosiasi profesional
- g. Organisasi penyediaan tenaga kerja
- h. Balai latihan kerja
- i. Asosiasi perusahaan sejenis
- j. Serikat pekerja
- k. Rujukan oleh karyawan yang sudah bekerja dalam organisasi
- l. Pelamar langsung
- m. Pencari pekerjaan yang mengajukan lamaran tertulis

Perihal Seleksi, Pengalaman menunjukkan bahwa biasanya jumlah pelamar sebagai hasil rekrutmen lebih besar dari lowongan yang tersedia. Oleh kaeran itu untuk menjamin bahwa tenaga kerja yang akan diterima sebagai calon pegawai adalah yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan mereka perlu menjalani proses seleksi antara lain : melalui penelitian kelengkapan surat lamaran , berbagai jenis tes, baik yang berkaitan dengan pengetahuan ,ketrampilan, kejiwaan, kejujurankemampuan, bakat, minat dan hobi. Salah satu sasaran proses seleksi yang amat penting ialah perolehan kesan yang setepat mungkin tentang dua hal, yaitu :kemungkinan calon pegawai yang

bersangkutan berhasil melakukan penyesuaian- penyesuaian yang diperlukan sehingga menampilkan perilaku yang sesuai dengan kultur perusahaan.

Orientasi dan Penempatan. Pada dasarnya orientasi dapat dikatakan sebagai proses sosialisasi bagi para karyawan baru agar mereka :

- a. Mengetahui bentuk tujuan, misi, sasaran, kebijaksanaan dasar, struktu organisasi
- b. Memahami dan menghayati budaya organisasi sehingga para kariyawan baru itu mengetahui penyesuaian apa yang harus dilakukan
- c. Secepatnya mungkin mampu memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi
- d. Menumbuhkan sesegera mungkin rasa tenang bekerja bagi organisasi yang bersangkutan
- e. Menghilangkan keraguan tentang tepatnya pilihan mereka berkarya dalam perusahaan .

System imbalan. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang menyangkut system imbalan kini semakin berkumandang padangan bahwa imbalan yang diberikan oleh suatu organisasi bagi para karyawan. Imbalan harus dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia dan oleh karena itu mencerminkan pemuasan kebutuhan manusia baik yang sifatnya materi, mental intelektual, social, prestise dan kesempatan mengembangkan potensi yang terdapat dalam diri seseorang menjadi kemampuan nyata.

Pendidikan dan Pelatihan. Karena pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang amat pesat, pengetahuan dan ketrampilan para karyawan dapat cepat kedaluarsa atau ketinggalan zaman. Mengakibatkan a) Mutu hasil pekerjaan rendah b) Produktifitas rendah c) Banyak keshalahan yang dibuat oleh karyawan d) daya nalar dan analisis yang tidak sesuai dengan tuntutan strategi, dsb.

Perencanaan dan Pengembangan Karir. Semua orang dalam organisasi mendambakan kemajuan dalam meniti karir. Sehingga para manajer perusahaan berkewajiban membantu para bawahan langsungnya dalam merencanakan dan mengembangkan karier masing-masing.

Pemutusan Hubungan Kerja. Faktor yang menyebabkannya: 1) Menurunnya kegiatan ekonomi yang berpengaruh langsung pada kegiatan perusahaan 2) Penciutan besaran perusahaan 3) Sanksi disiplin.

Pemeliharaan hubungan Industrial. Di negara demokrasi kebebasan berserikat dijamin oleh konstitusi negara dengan tujuan, a) Manajemen tidak menentukan kebijakan yang merugikan para karyawan b) Manajemen tidak memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang tidak manusiawi.

Perihal Pemensiunan. Manajemen stratejik menyatakan bahwa sumber daya manusia yang akan memasuki masa pensiun itu perlu dipersiapkan dengan mantap, antara lain melalui persiapan mental psikologis dan konseling agar apabila masa pensiun tiba mereka tidak frustrasi karena berbagai kondisi pada usia tua telah dikenali dengan sebaik mungkin.

PERAMALAN LINGKUNGAN

Para pengambil keputusan stratejik perlu memiliki dan mengembangkan keterampilan dalam memperkirakan dan meramalkan perubahan yang akan terjadi pada lingkungan eksternalnya. Untuk melakukan hal-hal tersebut langkah-langkah yang perlu diambil antara lain a) Memilih berbagai variable yang bersifat kritikal bagi perusahaan b) Menyeleksi sumber-sumber penting dari informasi lingkungan c) Memahami dan menilai berbagai pendekatan teknik peramalan d) Mengintegrasikan hasil peramalan kedalam proses manajemen e) Memantau aspek-aspek kritikal dari pengelolaan peramalan.

Pengenalan berbagai factor lingkungan eksternal secara tepat selanjutnya diinkorporasikan pada keseluruhan upaya dalam menciptakan citra atau profil perusahaan.

STUDI KASUS

LINGKUNGAN EKSTERNAL DI PERUSAHAAN JOGJA MEDIANET

Jogja Medianet adalah salah satu perusahaan penyedia layanan atau disebut ISP (Internet Service Provider) di Yogyakarta. Sebagai organisasi swasta yang bergerak di bidang jasa, Jogja Medianet harus menghadapi berbagai pengaruh dari lingkungan eksternal. Baik itu lingkungan eksternal yang jauh, maupun lingkungan eksternal yang dekat.

LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG JAUH

a. Ekonomi

Faktor ekonomi sangat berpengaruh bagi Jogja Medianet, terlebih ketika melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar yang mengakibatkan melambungnya berbagai barang-barang produk luar negeri yang masuk ke Indonesia. Berbagai perangkat yang digunakan oleh perusahaan ini merupakan produk-produk teknologi yang didatangkan langsung dari luar negeri. Dalam kondisi demikian perusahaan harus menanggung beban biaya yang meningkat tajam, tanpa menurunkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

b. Politik

Berbagai proyek pengembangan internet yang dibuat oleh Kemkominfo (Kementrian Komunikasi dan Informatika) dipercayakan pada Jogja Medianet. Salah satunya adalah MPLIK (Mobile Pusat Layanan Internet Kecamatan) yaitu layanan internet sehat, aman, cepat dan murah yang bertujuan untuk melayani masyarakat umum yang berada di daerah-daerah kecamatan yang belum terjangkau oleh fasilitas internet. Program ini sudah dilaksanakan mulai tahun 2010, sehingga meskipun terjadi pergantian pemerintahan era presiden Susilo Bambang Yudhoyono ke presiden Joko Widodo program ini masih tetap berlanjut dikarenakan tidak ada perubahan-perubahan yang berarti dalam program ini.

c. Sosial

Masyarakat luas kini mulai sadar akan perkembangan teknologi informasi yang membuat jarak tidak lagi berarti dan berbagai informasi dapat diakses dengan begitu mudahnya. Implikasi dari hal tersebut adalah masyarakat luas kini menjadikan internet sebagai kebutuhan yang sangat penting bahkan bisa dibilang mutlak diperlukan, karena ketersediaan internet di era saat ini sangat menunjang bahkan menentukan keberhasilan diberbagai segi kehidupan manusia.

d. Teknologikal

Era teknologi seperti saat ini menjadikan segala sesuatu dipermudah dengan teknologi computer. Mulai dari perdagangan, perbankan, pendidikan bahkan bisa dikatakan disegala bidang kehidupan. Perkembangan gadget seperti komputer dan smart phone yang luar bisa pesat sangat mempengaruhi penggunaan internet oleh masyarakat. Karena internet bisa disebut sebagai nyawa berbagai perangkat komunikasi seperti komputer dan smart phone.

Bisa dikatakan semakin beragam teknologi dikembangkan, semakin dibutuhkan pula akses layanan internet yang berimplikasi semakin berkembang perusahaan-perusahaan penyedia layanan internet seperti Jogja medianet.

e. Industri

Factor industry dinyatakan dapat dipandang sebagai factor eksternal yang jauh namun juga dapat dipandang sebagai factor eksternal yang dekat tergantung pada implikasinya. Hal yang disoroti Antara lain a) Ancaman dari para pendatang baru. Bahwa pendatang baru di dalam dunia industry pasti selalu ada. Dalam perkembangan ISP, pendatang baru banyak memberikan penawaran-penawaran bersaing dari segi harga. Namun demikian untuk mempertahankan perusahaan yang sudah lebih lama berkecimpung, harus tetap konsisten pada kualitas dan berusaha meningkatkan pelayanan dan memberikan harga yang bersaing sehingga pasar yang sudah dikuasai tidak direbut oleh para pendatang baru, b) Faktor Pemasok. Perangkat yang digunakan oleh Jogja Medianet adalah perangkat yang didatangkan dalam maupun luar negeri. Di dalam negeri biasanya Jogja Medianet tidak hanya memiliki pemasok tunggal namun dari beberapa pemasok. Sehingga kontinuitas ketersediaan barang terjamin. Perangkat yang didatangkan dari luar negeri biasanya melalui perjanjian mengenai layanan purna jual. c) Faktor

pembeli. Bahwa bagi Jogja Medianet pembeli/pelanggan merupakan pihak yang sangat menentukan keberadaan perusahaan. Sehingga, usaha memberikan pelayanan prima selalu diusahakan untuk terus ditingkatkan. d) Faktor produk substitusi dan factor persaingan. Factor persaingan yang semakin ketat di dalam industry penyedia layanan internet harus semakin diperhatikan. Karena tersedianya banyak pilihan pemberi layanan internet bagi masyarakat, sehingga posisi tawar masyarakat sangat tinggi. Bagi perusahaan yang tidak mampu memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seiring berjalannya waktu perusahaan tersebut akan gulung tikar dengan sendirinya.

Fenomena lain yang juga terjadi dari dampak perkembangan industry yaitu perkembangan gadget yang sangat pesat yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses internet dimanapun dan kapanpun dengan layanan paket internet yang diberikan oleh provider cellular. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perkembangan serta kemajuan perusahaan yang bergerak di bidang ISP.

LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG DEKAT

a. Pesaing

Dalam menghadapi persaingan Jogja Medianet selalu mengutamakan kualitas, meskipun hal tersebut tidaklah mudah. Selain karena semakin banyak perusahaan ISP lain bermunculan, juga Jogja medianet harus bersaing dengan perusahaan ISP yang sudah mendominasi di Indonesia milik BUMN yaitu Telkom. Jaringan telepon Telkom yang begitu luas menjadi fondasi bagi penyediaan layanan internet yang dikembangkannya. Namun, sesempit apapun persaingan di dalam dunia bisnis, pasti masih ada celah untuk tetap berkembang dan maju serta menguasai pasar.

b. Penyandang Dana

Tentunya setiap perusahaan pasti membutuhkan pendanaan, seberapapun besar dan bona fide perusahaan tersebut. Termasuk Jogja Medianet, penyandang dana di perusahaan ini adalah perorangan yang dalam kesepakatannya melalui perjanjian.

c. Pasaran Tenaga Kerja

Proses perekrutan karyawan Jogja Medianet dilakukan melalui system wawancara. Sebagian besar tenaga kerja yang dibutuhkan adalah para lulusan di bidang teknik dan jaringan.

Ada pula system perekrutan yang dilakukan dengan melalui system magang dari perguruan-perguruan tinggi. Yang mana seorang mahasiswa yang sudah lolos seleksi magang dan telah menyelesaikan program magangnya dan mendapatkan penilaian yang baik, oleh manajer divisinya akan diberikan kesempatan untuk berkarier di Jogja Medianet tanpa perlu lagi melalui proses seleksi seperti calon karyawan biasa. Hal ini dilakukan untuk menghindari perekrutan yang kualifikasinya tidak sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan, dikarenakan nilai akademis setiap orang tidak selalu berbanding lurus dengan prakteknya.

Pengisian jabatan secara internal juga berlaku di Jogja Medianet. Sebagai contoh apabila seorang manajer pensiun, maka akan digantikan oleh karyawan lain melalui promosi jabatan yang telah dilakukan sebelumnya.

d. Pemasok

Dalam hubungan Jogja Medianet dan pemasok memiliki keterkaitan yang sangat erat dan bersifat saling menguntungkan. Satu sisi pemasok memiliki kewajiban dalam menyediakan perangkat yang harus dipenuhi bagi Jogja Medianet, disisi lain pemasok mempunyai hak atas pembayaran tepat waktu. Bagi Jogja Medianet memiliki hak untuk menerima perangkat dari pemasok namun juga mempunyai kewajiban untuk melakukan pembayaran tepat waktu. Namun kendala yang dihadapi oleh Jogja Medianet yang kepemimpinannya bersifat sentralisme maka setiap tagihan yang masuk ke perusahaan harus diteruskan ke pusat Jakarta sehingga terkadang pencairan tidak bisa langsung dilakukan karena perlu diproses oleh 2 bagian keuangan yaitu kantor cabang Jogja dan kantor pusat Jakarta.

Kondisi demikian biasanya dimaklumi oleh para pemasok dikarenakan merupakan prosedur yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga bagaimanapun keharmonisan Antara Jogja Medianet dan para pemasok harus tetap terjaga.

e. Pelanggan

Lingkungan Jogja Medianet berada adalah lingkungan kampus UGM, dimana kebutuhan internet sekarang ini sudah menjadi kebutuhan primer. Selain itu berbagai jenis usaha kini menyediakan layanan internet bagi pengunjungnya mulai dari kuliner, café, hotel dan pusat perbelanjaan pun berkembang cukup pesat dan jumlahnya terbilang sangat banyak. Fenomena tersebut menjadi peluang yang sangat besar bagi perusahaan ISP seperti Jogja Medianet untuk memberikan layanan internet sebagai penunjang berbagai bisnis dan usaha.

Tidak hanya kalangan pelajar, mahasiswa dan usahawan saja yang membutuhkan layanan internet, kini bahkan masyarakat umum pun sudah mulai menyadari betapa pentingnya kebutuhan informasi yang menunjang kehidupan dalam berbagai bidang. Sehingga kebutuhan internet saat ini menjadi sangat penting.

Kepuasan pelanggan bagi semua perusahaan adalah hal yang paling berharga, termasuk bagi Jogja Medianet. Sehingga mempertahankan kesetiaan pelanggan merupakan hal mutlak dan harus dipertahankan dan ditingkatkan, di dalam berbagai persaingan serta perebutan pasar yang semakin ketat.

Kesimpulan yang dapat diambil dari berbagai uraian di atas bahwa Jogja Medianet sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyedia layanan internet harus memperhatikan berbagai factor baik eksternal yang jauh maupun factor eksternal yang dekat. Manajemen strategik harus mampu menganalisis serta meramalkan berbagai hal di lingkungan perusahaan, sehingga tidak hanya mampu bersikap reaktif namun juga proaktif dan antisipatif. Tidak hanya supaya perusahaan mampu bertahan namun diharapkan mampu berkembang dan meraih kemajuan.

DAFTAR PUSTAKA

Sondang P. Siagian. 2012. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara