

LINGKUNGAN SOSIAL NON ECONOMIC FORCES

Konsep Dasar Manajemen, Strategik dan Manajemen Strategik Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana atau ketatalaksanaan. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang digarap dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian Manajemen menurut beberapa ahli yaitu :

1. Menurut R. Terry, Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.
2. Menurut James A.F. Stoner, Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel, Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Mengenai definisi manajemen, sebenarnya ada banyak versinamun demikian **pengertian manajemen** itu sendiri secara umum yang bisa kita jadikan pegangan adalah bahwa “Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yang terbatas”.

Pengertian Strategik

Asal kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*.

Pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut :

Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pengertian Khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Jadi dapat disimpulkan secara singkat bahwa strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan analisis dan pengamatan lingkungan.

Pengertian Manajemen Strategik

Pengertian Manajemen Strategik menurut beberapa ahli yaitu :

1. Pengertian manajemen strategis menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen adalah “Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation”, dan jika diterjemahkan secara bebas maka Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
2. Pengertian manajemen strategis menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
3. Pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David adalah bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.
4. Pengertian manajemen strategis menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998) : Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

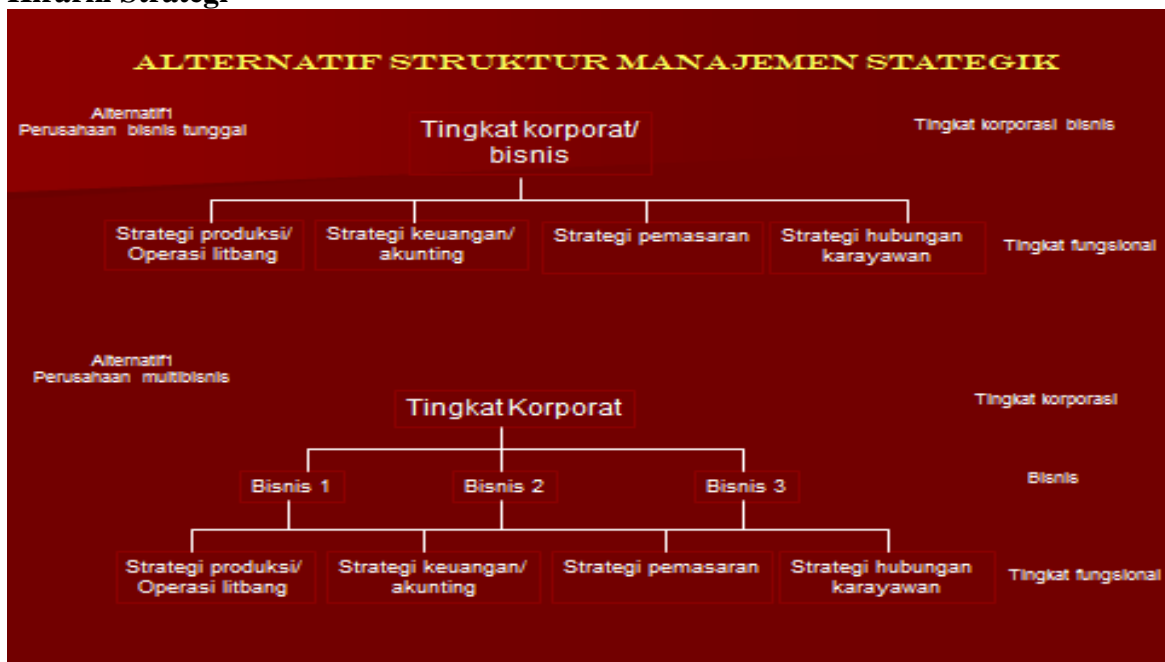
Jadi secara umum dapat dijelaskan bahwa manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh,

disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Oleh karena itu manajemen strategi sangat penting bagi suatu organisasi/ perusahaan di dunia bisnis karena :

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak
3. Dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektifitas

Hirarki Strategi

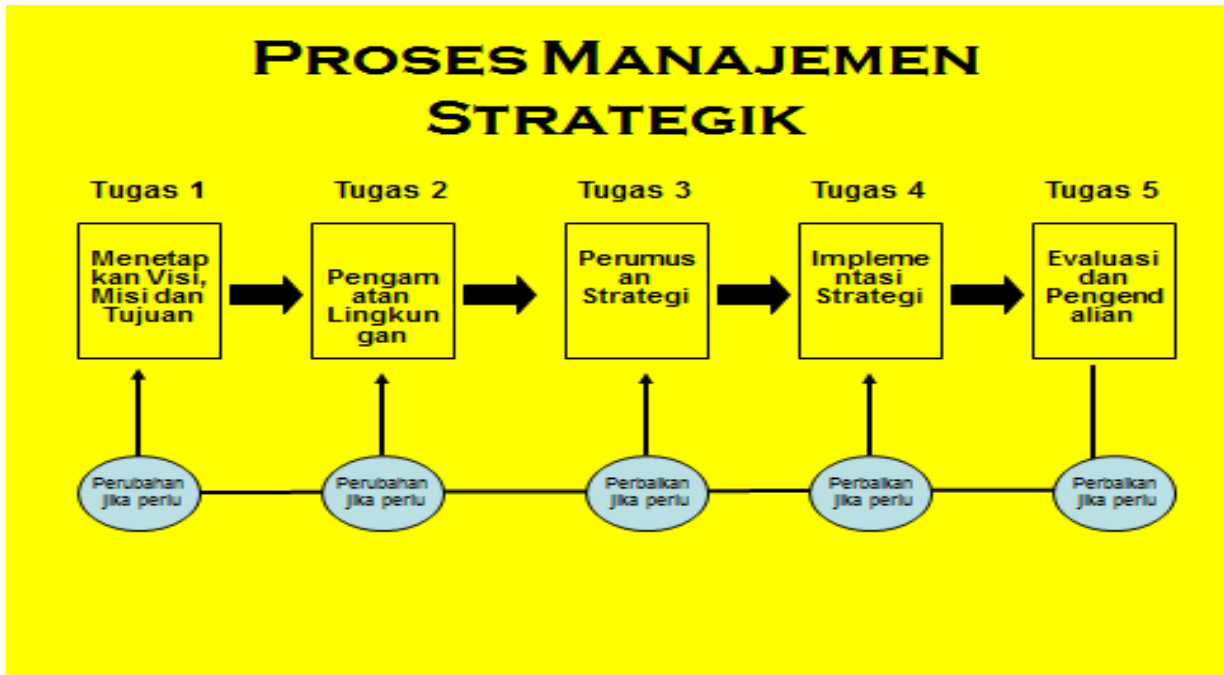


Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan serta harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan. Pelaksanaan khususnya sangat bervariasi antar satu perusahaan.

Manajemen strategik dimulai dari satu atau semua level hirarki dalam organisasi.

Lima Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik :

1. Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi
2. Pengamatan Lingkungan
3. Perumusan dan Pemilihan Strategi
4. Implementasi strategi
5. Evaluasi kinerja dan Pengendalian/tindakan koreksi



Model manajemen strategik

Model manajemen strategik dimulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi (termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan) diteruskan ke implementasi strategi (termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur), dan terakhir evaluasi dan pengendalian.

MENETAPKAN TUJUAN PERUSAHAAN

Tujuan perusahaan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan perusahaan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Jadi tujuan perusahaan adalah hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi perusahaan.

Beberapa bidang dimana perusahaan perlu membuat tujuan dan sasaran adalah :

- a. Profitabilitas (laba bersih yang ingin dicapai)
- b. Efisiensi (biaya rendah)
- c. Pertumbuhan (kenaikan aset, total penjualan dsb)
- d. Kekayaan pemegang saham (dividen dan apresiasi harga saham)
- e. Penggunaan sumber daya (ROE atau ROI)
- f. Reputasi (diperhitungkan sebagai perusahaan yang “terkenal”)
- g. Kontribusi untuk karyawan (keamanan kerja, upah)
- h. Kontribusi untuk lingkungan (pajak, amal, CSR, produk bermanfaat)
- i. Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
- j. Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreatifitas)
- k. Kelangsungan hidup (menghindari kebangkrutan); dan atau
- l. Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk keluarga)

(Ref : Hunger & Wheelen, Strategic Management, Addison-Wesley, 2013.)

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, permotivasian dan pengendalian. Tujuan ditetapkan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan performance appraisal. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif, perilaku dalam perusahaan dapat tersesat keberbagai arah.

Secara umum, tujuan perusahaan biasanya dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran perusahaan yang ingin dicapai biasanya dalam kurun waktu satu sampai dua tahun. Tujuan jangka panjang adalah sasaran perusahaan yang ingin dicapai untuk kurun waktu dua sampai lima tahun.

Baik buruknya suatu tujuan secara umum biasanya ditentukan oleh bagaimana tujuan tersebut benar-benar berguna bagi perusahaan.

Beberapa petunjuk yang dapat membantu manajemen membuat tujuan yang berkualitas, yaitu :

- a. Mengembangkan tujuan perusahaan secara spesifik
- b. Menyusun tujuan perusahaan yang mampu dicapai
- c. Membentuk tujuan perusahaan yang sifatnya fleksibel
- d. Membentuk tujuan perusahaan yang dapat diukur
- e. Mengembangkan tujuan perusahaan yang konsisten baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

(Ref : Setiawan H.P & Zulkieflimansyah, Manajemen Strategik, LPFE-UI, 2007.)

MENETAPKAN VISI & MISI PERUSAHAAN

Visi dapat diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan : “ what do we want to become? “ (akan seperti apakah kita dimasa depan?).

Visi adalah “ the achievable dream of what an organization wants to do and where it wants to go? “ (Mintzberg, 1994).

Penetapan visi perusahaan sangat dipengaruhi situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, ragam kepentingan stakeholders, evolusi dan dinamika bisnis yang digeluti organisasi serta aspirasi pendiri organisasi/ perusahaan.

Misi organisasi/perusahaan adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Jadi, misi perusahaan pada hakekatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Ia merupakan *raison d’etre* perusahaan. Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi/perusahaan untuk mencapai visinya.

Menurut Peter Drucker, untuk merumuskan misi, organisasi/ perusahaan harus mengajukan pertanyaan : “ in what businesses are we in or should be in? “ (dalam bisnis apa kita berada, atau seharusnya ada?).

Adanya misi perusahaan diharapkan arsitektur strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi para stakeholders. Bentuk misi perusahaan sangat beragam bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak

dituju, serta karakter, pasar dimana perusahaan akan bersaing, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan diperoleh dari masyarakat.

Misi perusahaan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan perusahaan yang mampu membedakannya dengan para pesaing akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Manfaat penetapan misi adalah :

- a. Membantu memfokuskan sumberdaya secara umum
- b. Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
- c. Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
- d. Membentuk wilayah tanggung jawab kerja yang luas dalam perusahaan.
- e. Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

Walaupun misi sudah cukup representatif untuk mendeskripsikan arah yang diinginkan oleh perusahaan, tetap saja misi masih dipandang sebagai statement yang masih cukup luas dan abstrak. Oleh karena itu, untuk menunjukkan arah yang benar-benar representatif, ia harus diderivasikan dalam bentuk tujuan-tujuan.

PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN ANALISIS INDUSTRI

Deskripsi Materi :

Mampu menunjukkan analisis industri dan lingkungan eksternal perusahaan dalam kaitannya dengan pengaruh daya saing dalam industri.

Pengamatan Lingkungan dan analisis industri meliputi :

- Pengamatan lingkungan organisasi/ perusahaan
- Pendekatan Porter's untuk analisis industry.
- Analisis dan kajian pesaing

ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI

Adalah suatu proses yang digunakan pembuat strategi untuk memantau faktor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaannya. Analisis Lingkungan terdiri dari lingkungan external dan internal .

Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal ialah lingkungan diluar organisasi/ perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Ada tiga macam lingkungan eksternal, yaitu:

a. Lingkungan Umum (General Environment) :

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

3. Perubahan teknologi.
4. Perubahan kebijakan pemerintah.

b. Lingkungan industri (industry environment):

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

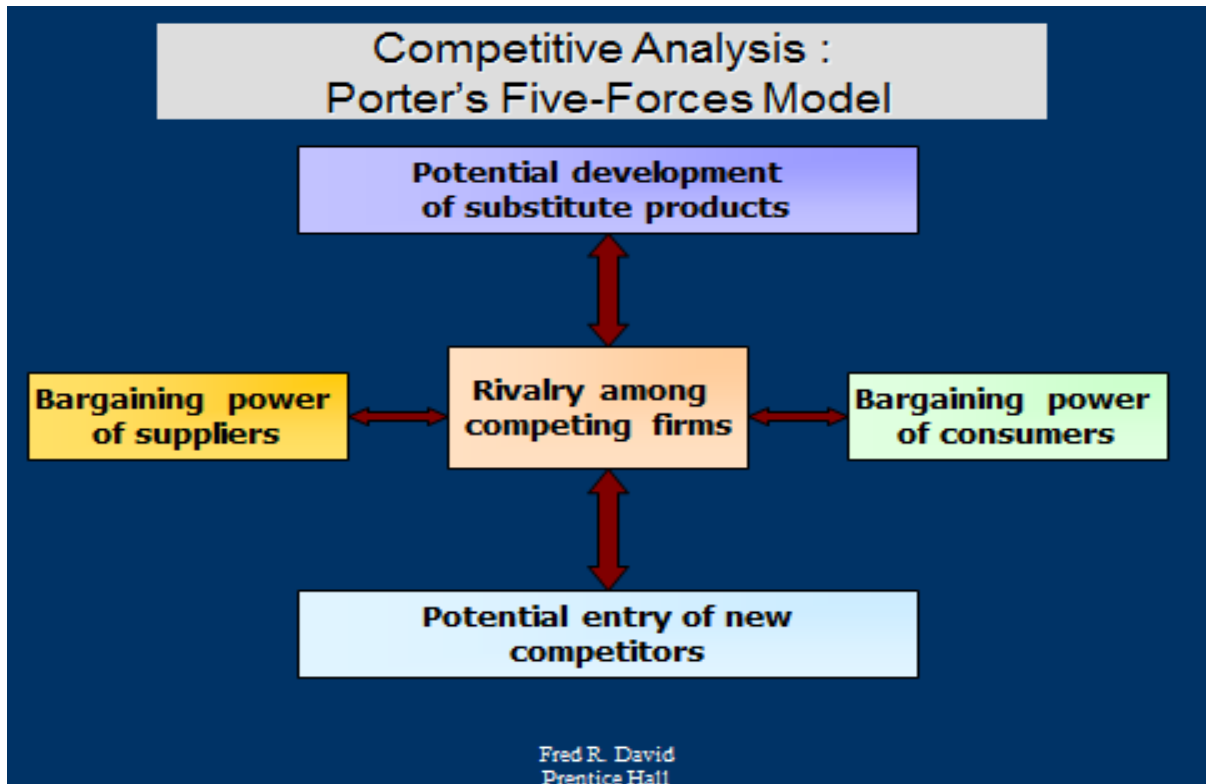
c. Lingkungan Global (Global environmental.)

Yang termasuk lingkungan global contohnya bahasa, kultur, politik, ekonomi, campurtangan pemerintah, tenaga kerja, pembiayaan, riset pasar, periklanan, transportasi dan komunikasi, kerjasama, kontrak-kontrak dan sebagainya.

Kekuatan-keuatan yang mempengaruhi persaingan industri (Five Forces of Competitive) M. Porter (1980)

Kekuatan - Kekuatan yg Mempengaruhi Persaingan Industri :

1. Ancaman pendatang baru
2. Kekuatan Penawaran Pemasok
3. Kekuatan Penawaran Pembeli
4. Ancaman produk atau Jasa Pengganti
5. Ancaman Pesaing Industri (Pesaing diantara perusahaan yg ada)



Penjelasan Lingkungan Industri :

1. Ancaman masuknya pendatang baru (*potential entry of new competitors*):

Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari *Barriers of entry* industri tersebut yang meliputi :

a. Skala Ekonomi (Economies of scale)

skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (operasi atau fungsi yang dihasilkan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut perperiode meningkat.

b. Differensiasi Produk.(Produk differentiation)

perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan tertentu, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Persyaratan modal.(Capital requirement)

Kebutuhan modal untuk produksi, membiayai R & D, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

d. Biaya Peralihan (Switching cost)

Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain.

e. Akses ke saluran distribusi.(Access to distribution channels)

f. Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi (Cost Advantages Independent scale)

- a. Teknologi produk milik sendiri.
- b. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku.
- c. Lokasi yang menguntungkan.
- d. Subsidi pemerintah dan kebijakan pemerintah.

e. Kurva belajar atau pengalaman.

2. Rivalitas Diantara Para Pesaing (*Rivalry among competing firms*)

Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan.

Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri menunjukkan tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sbb :

1. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
2. Pertumbuhan industri yang lamban.
3. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
4. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
6. Pesaing yang beragam.
7. Taruhan strategis yang besar.
8. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

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

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

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

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah.

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.
2. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
3. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
4. Pembeli mendapatkan laba kecil.
5. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
6. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jaa pembeli.
7. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

5. Tawar Menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*)

Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bukan pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir.

Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

3. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
4. Tidak ada pemasok pengganti.
5. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
6. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
7. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *forward integration*.

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

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

Sedangkan cara untuk menganalisis Lingkungan Eksternal (Hit, 1999:48): dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. **Scanning** : Mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan kecenderungan lingkungan sebelumnya.
- b. **Monitoring**: Mendeteksi dini dengan mengobservasi perubahan dan kecenderungan lingkungan secara terus menerus.
- c. **Forecasting** : mengembangkan proyeksi tentangantisipasi *outcomes* berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang telah dimonitor.
- d. **Assessing**: menentukan waktu dan kepentingan perubahan dan kecenderungan lingkungan yang diperuntukan bagi strategi perusahaan dan manajemennya.

Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) apabila perusahaan memenuhi 4 kriteria :

1. Bernilai (*Valuable*), yaitu perusahaan/organisasi mempunyai kemampuan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralsasi ancaman dari lingkungan eksternalnya.
2. Langka (*Rare*), Dimiliki oleh beberapa pesaing kini & potensial.
3. Mahal untuk meniru (*Costly to Imitate*), yaitu Bila perusahaan/org tidak dapat memperolehnya atau harus memperoleh dengan biaya yang tinggi.
4. Tak dapat digantikan (*Non-substitutable*), yaitu pemanfaatan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Kondisi eksternal perusahaan Environmental Threat and Opportunity Profil (ETOP)

Faktor-faktor eksternal Dampak : opportunity / threat :

- Ekonomi : - Depresiasi Rupiah terhadap US Dolar
+ Income per kapita meningkat
+ Tingkat bunga kredit turun
- Pemerintah : + Perusahaan memperoleh tax holiday
+ Pemerintah memberi subsidi
- Pemerintah menerapkan Tight Money Policy
- Politik : -Keadilan politik tidak mendukung
- Teknologi : -Perusahaan belum mampu meremajakan mesin-mesin

- Pesaing +Pesaing utama meninggalkan pasar
 - Muncul barang substitusi
- Pemasok : -Pemasok raw materials mempunyai kedudukan monopolistic
- Pelanggan : -Terjadi perubahan selera konsumen yang belum mampu kita penuhi
- Serikat buruh : -Sering melancarkan tuntutan

Keterangan :

notasi + berarti OPPORTUNITY; notasi – berarti THREAT
 Ternyata terdapat 5 plus dan 8minus, jadi netto: 3 minus
 Ini berarti THREAT lebih besar 3 points dari pada OPPORTUNITY
 (ref : ARASY ALIMUDIN,SE,MM)

Langkah-langkah penyusunan EFE Matrix :

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman.
2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang merupakan dampaknya terhadap faktor strategis.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Rating untuk peluang (1= tidak penting, 2= kurang 3= penting 4= sangat penting). Rating untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

EFE MATRIX

Variabel Eksternal yang Penting	Bobot	Rating	B x R
Peluang			
Tingkat harga	0,20	4	0,80
Sumber tenaga kerja	0,15	4	0,60
Perkembangan industri	0,15	4	0,60
Sumber pinjaman	0,20	3	0,60
Teknologi luar negeri	0,10	3	0,30
Ancaman			
Peraturan Pemerintah	0,02	2	0,04
Persaingan meningkat	0,05	2	0,10
Munculnya Teknologi baru	0,05	2	0,10
Tingkat laku konsumen	0,05	1	0,05
Perusahaan Jepang	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00		3,22

Beberapa faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1.0 untuk yang sangat rendah sampai 4,0 untuk yang sangat tinggi, dengan skor rata-ratanya 2,5. Dengan demikian jika hasil dari EFE matriks ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal serta sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Atau dengan kata lain, posisi perusahaan lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal.

ENVIRONMENTAL SCANNING

Teknik lain yang biasa digunakan dalam analisis lingkungan adalah **environmental scanning**. Teknik ini merupakan proses pengumpulan informasi tentang berbagai peristiwa dan hubungannya dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dengan cara *scanning*, perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi tanda-tanda dini perubahan potensial. Informasi ini bermanfaat untuk membantu manajemen memutuskan arah masa depan organisasi.

Bentuk-bentuk environmental scanning, yaitu :

1. *Irregular Scanning Systems*

Penekanan system ini adalah untuk mengatasi krisis jangka pendek dan kurang memperhatikan masa depan.

2. *Reguler Scanning Systems*

Sistem ini menjalankan analisis reguler atas lingkungan yang signifikan. Biasanya berjadwal persemester.

3. *Continuous Scanning Systems*

Sistem ini secara konstan memonitor berbagai komponen lingkungan. Sifatnya on-going activity yang dijalankan tidak untuk sementara melainkan terus menerus oleh bagian atau bidang tertentu.