

CHAPTER 5

# internal scanning: Organizational Analysis

---

**Rita Tri Yusnita**

**SUMBER: STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY  
13<sup>TH</sup> EDITION**

**THOMAS L. WHEELEN      J. DAVID HUNGER**

# 5.1 A Resource-Based Approach 5-2 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

Organizational analysis-  
concerned with identifying and  
developing an organization's  
resources and competencies

**Analisis organisasi**- berkaitan  
dengan mengidentifikasi dan  
mengembangkan sumber  
daya dan kompetensi  
organisasi



# 5.1 A Resource-Based Approach 5-3 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Kompetensi Inti dan Khas

**Sumber daya-** Aset-aset organisasi

- Tangible (berwujud)
- Intangible (tidak berwujud)

**Kapabilitas** - kemampuan korporasi untuk mengeksploitasi sumber dayanya



# 5.1 A Resource-Based Approach 5-4 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Kompetensi Inti dan Khas

Kompetensi- integrasi lintas fungsi dan koordinasi kemampuan

Kompetensi inti- kumpulan kompetensi yang melintasi batas-batas divisi, tersebar luas di seluruh perusahaan dan merupakan sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan

Kompetensi khusus/khas - kompetensi inti yang lebih unggul dari kompetisi

# 5.1 A Resource-Based Approach 5-5 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Kompetensi Inti dan Khas Kerangka VRIO (Barney)

- Value (nilai)
- Rare (langka)
- Imitability (Imitabilitas)
- Organization (organisasi)

Value adalah nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi, sedangkan rarity adalah kelangkaan yang dimiliki pihak perusahaan, imitability adalah sulit ditiru oleh pesaing atau perusahaan lain, dan organization adalah apakah perusahaan telah terorganisir dan mampu memanfaatkan sumber daya atau kemampuan yang dimilikinya.

# 5.1 A Resource-Based Approach 5-6 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Menggunakan Sumber Daya untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif

1. Identifikasi dan klasifikasikan sumber daya dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahan
2. Gabungkan kekuatan perusahaan ke dalam kapabilitas spesifik dan kompetensi inti
3. Menilai potensi laba/keuntungan- Apakah ada kompetensi khusus?
4. Pilih strategi yang paling baik memanfaatkan kapabilitas dan kompetensi perusahaan relatif terhadap peluang eksternal
5. Identifikasi kesenjangan sumber daya dan lakukan investasi dalam memperbaiki kelemahan

# 5.1 A Resource-Based Approach 5-7 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Akses ke Kompetensi Khas

1. Pemberian aset
2. Diakuisisi dari orang lain
3. Dibagikan/sharing dengan bisnis lain
4. Dibangun dan diakumulasikan dalam perusahaan

# 5.1 A Resource-Based Approach 5-8 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Akses ke Kompetensi Khas

Cluster- konsentrasi geografis dari perusahaan dan industri yang saling berhubungan

Akses ke:

- Employees (tenaga kerja/serikat pekerja)
- Suppliers (para pemasok)
- Information (informasi)
- Complementary products (Produk pelengkap)



# 5.1 A Resource-Based Approach 5-9 to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

## Imitabilitas merupakan Keunggulan

**Durability**- tingkat di mana sumber daya, kapabilitas, atau kompetensi inti perusahaan terdepresiasi atau menjadi usang

**Imitabilitas** - tingkat di mana sumber daya, kapabilitas, atau kompetensi inti perusahaan dapat diduplikasi oleh orang lain

# 5.1 A Resource-Based Approach to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

5-10

Menentukan Keberlanjutan suatu Keunggulan

**Transparansi**- kecepatan perusahaan pesaing memahami hubungan sumber daya dan kemampuan yang mendukung kesuksesan strategi

**Transferability**- kemampuan pesaing untuk mengumpulkan sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung tantangan kompetitif/bersaing

**Replicability**- kemampuan pesaing untuk menggunakan sumber daya yang digandakan

# 5.1 A Resource-Based Approach to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

Menentukan Keberlanjutan suatu Keunggulan

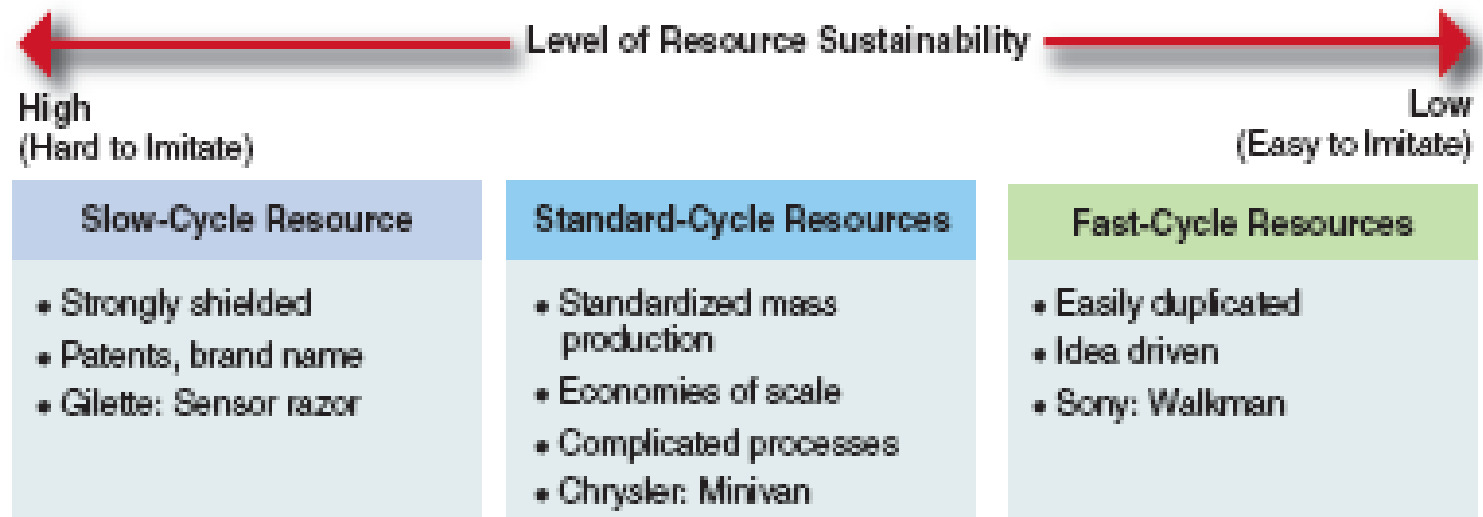
Explicit knowledge - Pengetahuan eksplisit-  
pengetahuan yang dapat dengan mudah  
diartikulasikan dan dikomunikasikan

Tacit knowledge- Pengetahuan tacit- pengetahuan  
yang tidak mudah dikomunikasikan karena berakar  
dalam pada pengalaman karyawan atau budaya  
perusahaan

# 5.1 A Resource-Based Approach to Organizational Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

FIGURE 5-1  
Continuum of  
Resource  
Sustainability



.....  
SOURCE: Copyright © 1992 by the Regents of the University of California. Reprinted from the California Management Review, Vol. 34, No. 3. By permission of The Regents.

Model bisnis- metode perusahaan untuk menghasilkan uang dalam lingkungan bisnis saat ini

### Termasuk

- Siapa yang dilayani perusahaan
- Apa yang disediakan perusahaan
- Bagaimana perusahaan menghasilkan uang
- Bagaimana perusahaan membedakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif
- Bagaimana perusahaan menyediakan produk / jasanya

5-14

### Model bisnis

- Model solusi pelanggan
- Model piramida laba
- Sistem multi-komponen / model terpasang
- Model periklanan
- Model Switchboard (suatu alat komunikasi yang terdiri atas papan panel yang lebar, di dalamnya terdapat sakelar-sakelar dan instrument lainnya yang berfungsi untuk menyampaikan isyarat dari tempat yang satu ke tempat yang lain)

### Model bisnis (lanjutan)

- Model efisiensi
- Model blockbuster
- Model pengganda laba
- Model kewirausahaan
- Model standar industri De Facto

## 5.3 Value-Chain Analysis

Prentice Hall, Inc. ©2012

5-16

### Value chain - Rantai nilai- serangkaian aktivitas

menciptakan nilai terkait yang dimulai dengan bahan baku dasar yang berasal dari pemasok, berlanjut ke serangkaian aktivitas nilai tambah yang terlibat dalam memproduksi dan menandai suatu produk atau layanan, dan diakhiri dengan distributor memasukkan barang akhir ke dalam tangan konsumen akhir

FIGURE 5-2  
Typical Value  
Chain for a  
Manufactured  
Product





5-17

Value chain (rantai nilai) adalah strategi dalam memandang bisnis yang dilihat sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan.

Nilai bagi pelanggan yang merupakan hasil dari aktivitas perusahaan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Aktivitas yang mampu membedakan produk dengan produk pesaing
2. Aktivitas yang mampu menurunkan biaya produk
3. Aktivitas yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan

# TUJUAN PENERAPAN VALUE CHAIN

5-18

Prentice Hall, Inc. ©2012

- Perusahaan menerapkan value chain ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dalam sistem produksi sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekurangan aktivitas yang terdapat dalam perusahaan.



5-19

### Analisis Rantai Nilai Industri

Segmen rantai nilai termasuk:

- Hulu
- Hilir

Center of gravity- bagian dari rantai yang paling penting bagi perusahaan dan titik di mana kompetensi intinya berada

- Integrasi vertikal

5-20

### ANALISIS RANTAI NILAI PERUSAHAAN

#### Primary activities

- Inbound logistics
- Operations
- Outbound logistics

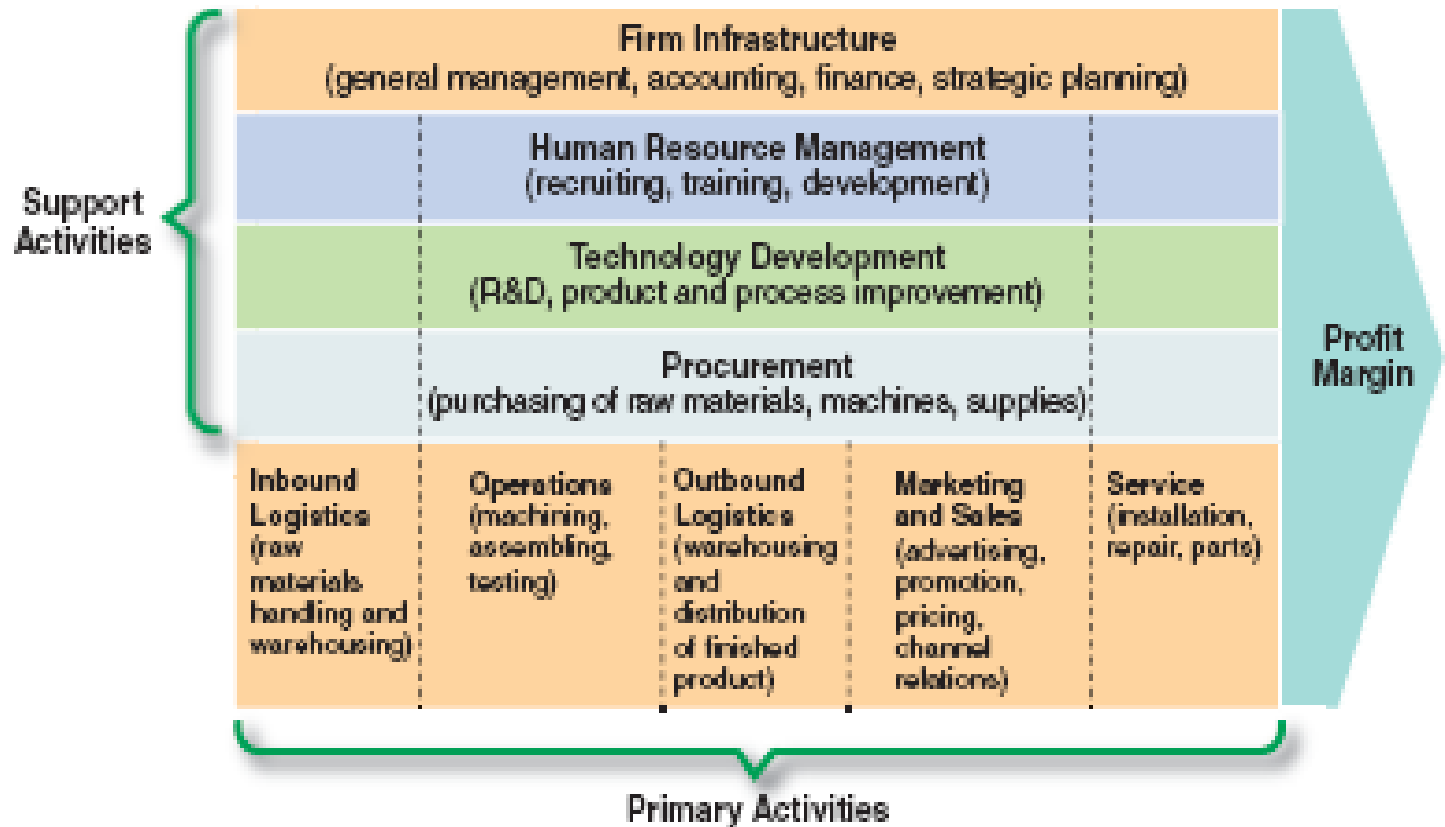
#### Support activities

- Procurement
- Technology development
- Human resource management
- Firm infrastructure

# 5.3 Value-Chain Analysis

5-21

FIGURE 5-3  
A Corporation's Value Chain



SOURCE: Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael Porter. Copyright © 1985, 1988 by Michael E. Porter. All rights reserved.

### Analisis Rantai Nilai Perusahaan

1. Periksa setiap rantai nilai lini produk dalam kaitannya dengan berbagai aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan produk atau layanan
2. Periksa keterkaitan dalam setiap rantai nilai lini produk
3. Periksa potensi sinergi di antara rantai nilai berbagai lini produk atau unit bisnis

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-23

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Pengamatan Sumber Daya Fungsional & Kapabilitas (Analisis Fungsional)

Meliputi:

1. Struktur Organisasi
2. Budaya Organisasi
3. Fungsi-Fungsi Organisasi/Perusahaan

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-24

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Pengamatan Sumber Daya Fungsional & Kapabilitas (Analisis Fungsional)

#### Struktur Organisasi Dasar

1. Sederhana
2. Fungsional
3. Divisi
4. Unit Bisnis Strategis
5. Konglomerat

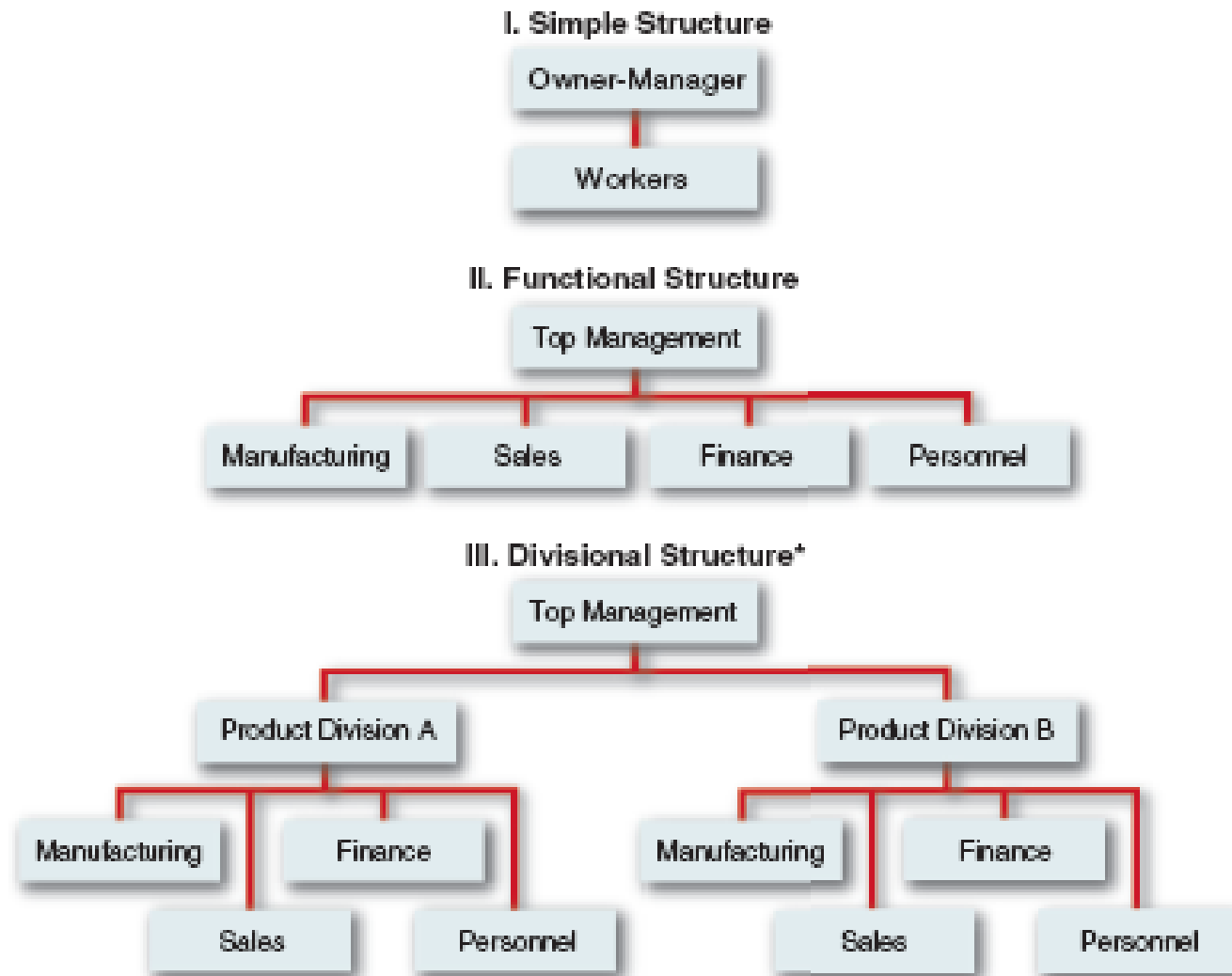


# 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-25

Prentice Hall, Inc. ©2012

FIGURE 5-4  
Basic  
Organizational  
Structures



\*Strategic Business Units and the conglomerate structure are variants of the divisional structure.

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-26

Budaya Perusahaan: Cara  
Perusahaan

Budaya perusahaan- kumpulan keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota perusahaan dan ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke generasi lainnya.



## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-27

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Fungsi Budaya Perusahaan

- Menyampaikan rasa identitas bagi karyawan
- Menghasilkan komitmen karyawan
- Menambah stabilitas organisasi sebagai sistem sosial
- Berfungsi sebagai kerangka acuan bagi karyawan untuk memahami kegiatan organisasi dan sebagai pedoman berperilaku

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-28

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Budaya Perusahaan: Cara Perusahaan

**Intensitas budaya-** tingkat di mana anggota suatu unit menerima norma, nilai, dan konten budaya lain yang terkait dengan unit tersebut

→ Menunjukkan kedalaman budaya

**Integrasi budaya-** sejauh mana unit di seluruh organisasi memiliki budaya yang sama

→ Menunjukkan luasnya budaya

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-29

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Analisis Fungsi-Fungsi Korporasi:

1. Pemasaran
2. Keuangan
3. Penelitian dan Pengembangan (R&D)
4. Operasi/Manufaktur
5. Sumber Daya Manusia (SDM)
6. Informasi

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-30

Prentice Hall, Inc. ©2012

### 1. PEMASARAN

#### Masalah Pemasaran Strategis

**Posisi pasar-** Siapa pelanggan kami?

**Bauran Pemasaran-** kombinasi tertentu dari variabel kunci di bawah kendali perusahaan yang dapat digunakan untuk mempengaruhi permintaan dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

# 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-31

Prentice Hall, Inc. ©2012

<b>TABLE 5-1</b>	<b>Product</b>	<b>Place</b>	<b>Promotion</b>	<b>Price</b>
<b>Marketing Mix Variables</b>	Quality Features Options Style Brand name Packaging Sizes Services Warranties Returns	Channels Coverage Locations Inventory Transport	Advertising Personal selling Sales promotion Publicity	List price Discounts Allowances Payment periods Credit items

SOURCE: KOTLER, PHILIP, *MARKETING MANAGEMENT*, 11th edition © 2003, p. 16. Reprinted by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-32

Product life cycle- penjualan produk (secara moneter) dari waktu ke waktu dari pengenalan melalui pertumbuhan dan kematangan hingga penurunan

FIGURE 5-5  
Product Life Cycle



\* The right end of the Growth stage is often called Competitive Turbulence because of price and distribution competition that shakes out the weaker competitors. For further information, see C. R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, 3rd ed. (Austin, TX: Austin Press, 1978).



## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-33

Prentice Hall, Inc. ©2012

Brand- Merek- nama yang diberikan untuk produk perusahaan yang mengidentifikasi item tersebut di benak konsumen

Corporate brand- Merek perusahaan- jenis merek di mana nama perusahaan berfungsi sebagai merek

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-34

Prentice Hall, Inc. ©2012

Corporate reputation- Reputasi perusahaan- persepsi yang dipegang luas tentang perusahaan oleh masyarakat umum

- Persepsi pemangku kepentingan (stake holders) tentang kualitas
- Keunggulan perusahaan di benak para pemangku kepentingan

5-35

## 2. KEUANGAN

### Strategic Financial Issues

Financial leverage- Leverage keuangan- rasio total hutang terhadap total aset

- Digunakan untuk menggambarkan bagaimana hutang digunakan untuk meningkatkan pendapatan yang tersedia bagi pemegang saham biasa

Capital budgeting- Penganggaran modal- analisis dan peringkat kemungkinan investasi dalam aset tetap dalam hal pengeluaran dan penerimaan tambahan yang akan dihasilkan dari setiap investasi

5-36

## **Strategic Research and Development Issues**

(Masalah Penelitian dan Pengembangan Strategis)

R & D intensity- Intensitas R & D - R & D sebagai persentase dari pendapatan penjualan

Technology competence- Kompetensi teknologi-pengembangan dan penggunaan teknologi inovatif

Technology transfer- Transfer teknologi- proses membawa teknologi baru dari laboratorium ke pasar

5-37

## Strategic Research and Development Issues

### R & D Mix (Bauran R&D)- the mix of:

Basic R & D- berfokus pada masalah teoritis

Product R & D- berkonsentrasi pada pemasaran dan peduli dengan perbaikan produk atau kemasan produk

Engineering R & D - Rekayasa R & D - berkaitan dengan teknik, berkonsentrasi pada kontrol kualitas, dan pengembangan spesifikasi desain dan peralatan produksi yang ditingkatkan

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-38

Prentice Hall, Inc. ©2012

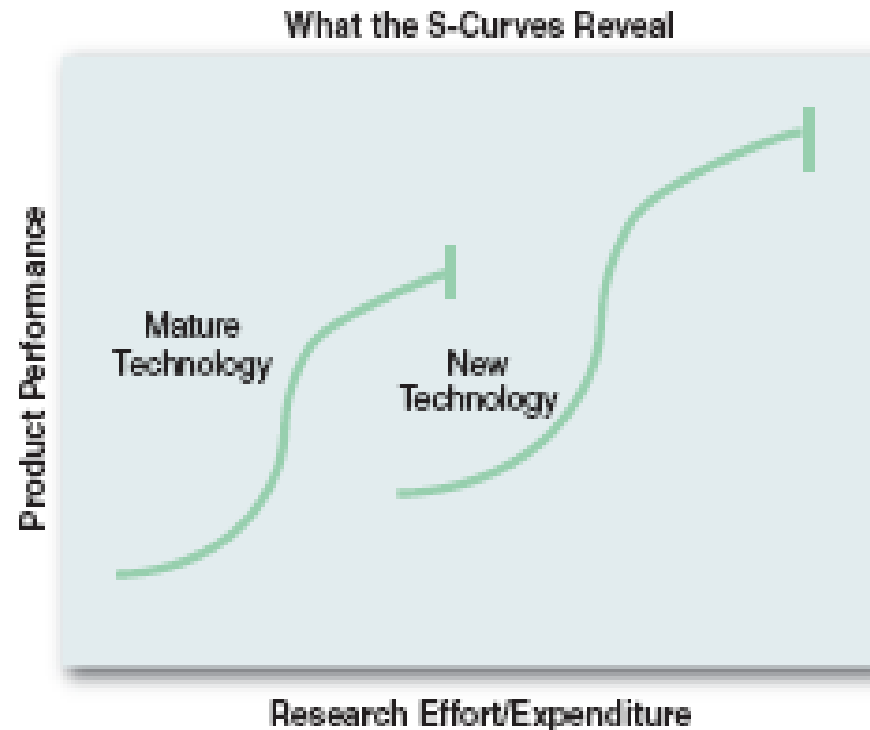
### Strategic Research and Development Issues

Technology discontinuity- Diskontinuitas teknologi - ketika teknologi baru tidak dapat digunakan untuk meningkatkan teknologi saat ini, tetapi menggantikan teknologi tersebut untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik

# 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-39

FIGURE 5-6  
Technological  
Discontinuity



In the corporate planning process, it is generally assumed that incremental progress in technology will occur. But past developments in a given technology cannot be extrapolated into the future because every technology has its limits. The key to competitiveness is to determine when to shift resources to a technology that has more potential.

SOURCE: From "Are You Investing in the Wrong Technology?" P. Pascarella, *Industry Week*, July 25, 1983. Reprinted by permission of Penton Media, Inc.

5-40

## Strategic Operations Issues (Masalah Operasi Strategis)

Intermittent Systems- Sistem Intermiten- item biasanya diproses secara berurutan, tetapi pekerjaan dan urutan prosesnya bervariasi

Continuous systems- Sistem kontinu- pekerjaan diatur dalam garis di mana produk dapat terus dirakit atau diproses

Operating leverage- dampak perubahan spesifik dalam volume penjualan terhadap pendapatan operasi bersih



## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-41

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Strategic Operations Issues

Experience curve- Kurva pengalaman- biaya produksi per unit akan turun dengan jumlah tertentu dalam bentuk persentase (biasanya 20% sampai 30%), setiap kali akumulasi volume produksi total berlipat ganda

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-42

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Strategic Operations Issues

Flexible Manufacturing (Manufaktur Fleksibel)  
untuk Kustomisasi Massal

- Desain Bantuan Komputer
- Manufaktur dengan Bantuan Komputer
- Skala ekonomi

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-43

### Strategic Human Resource Issues

#### Teams (Tim)

Autonomous (self-managed)- Otonomi - sekelompok orang yang bekerja bersama tanpa supervisor untuk merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka

Cross-functional work teams- Tim kerja lintas fungsi- berbagai disiplin ilmu terlibat dalam sebuah proyek sejak awal

Concurrent engineering- Rekayasa serentak- para ahli spesialis bekerja berdampingan dan terus membandingkan catatan untuk merancang produk hemat biaya dengan fitur yang diinginkan pelanggan

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-44

### Strategic Human Resource Issues

Virtual Teams- Tim Virtual - kelompok rekan kerja yang tersebar secara geografis atau organisasi yang berkumpul menggunakan kombinasi teknologi telekomunikasi dan informasi untuk menyelesaikan tugas organisasi - didorong oleh tren

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-45

### Strategic Human Resource Issues

- Struktur organisasi yang lebih datar
- Lingkungan yang bergejolak
- Peningkatan otonomi karyawan
- Persyaratan pengetahuan yang lebih tinggi
- Peningkatan globalisasi
- Peningkatan pengambilan keputusan karyawan

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-46

### Strategic Human Resource Issues

Quality of work life- Kualitas kehidupan kerja - termasuk peningkatan dalam:

- Memperkenalkan pemecahan masalah partisipatif
- Pekerjaan restrukturisasi
- Memperkenalkan sistem penghargaan inovatif
- Memperbaiki lingkungan kerja

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-47

### Strategic Human Resource Issues

Human diversity- Keragaman manusia- campuran orang-orang dari berbagai ras, budaya, dan latar belakang di tempat kerja

- Memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-48

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Strategic Information Systems/Technology Issues

Kontribusi sistem / teknologi informasi terhadap kinerja:

- Otomatisasi proses back office
- Otomatisasi tugas individu
- Peningkatan fungsi bisnis utama
- Pengembangan keunggulan kompetitif



## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

5-49

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Strategic Information Systems/Technology Issues

Tren saat ini dalam sistem Informasi / teknologi  
Internet meliputi:

- Intranet
- Extranet
- Web 2.0

## 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities

---

5-50

Prentice Hall, Inc. ©2012

### Strategic Information Systems/Technology Issues

#### **Supply chain management- Manajemen rantai**

**pasokan-** jaringan untuk mencari bahan mentah, membuat produk atau membuat layanan, menyimpan, dan mendistribusikan barang, dan mengirimkannya ke pelanggan dan konsumen

# 5.6 Synthesis of Internal Factors

Prentice Hall, Inc. ©2012

5-51

**TABLE 5-2** Internal Factor Analysis Summary (IFAS Table): Maytag as Example

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
	1	2	3	4
<b>Strengths</b>				
■ Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success
■ Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances
■ Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories
■ Employer relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating
■ Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners
<b>Weaknesses</b>				
■ Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products
■ Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers
■ Financial position	.15	2.0	.30	High debt load
■ Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
■ Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now
<b>Total Scores</b>	<b><u>1.00</u></b>		<b><u>3.05</u></b>	

- IFAS (Internal Factor Analysis Summary) nanti digabungkan dengan EFAS (External Factor Analysis Summary)
- 

- Dikenal dengan sebutan Analisis SWOT atau TOWS
  - Strengths
  - Weaknesses
  - Opportunities
  - Threats

## 4.6 Synthesis of External Factors—EFAS

**TABLE 4-5** External Factor Analysis Summary (EFAS Table): Maytag as Example

External Factors	Weight		Rating		Weighted Score		Comments
	1	2	3	4	5		
<b>Opportunities</b>							
■ Economic integration of European Community		.20	4.1		.82		Acquisition of Hoover
■ Demographics favor quality appliances		.10	5.0		.50		Maytag quality
■ Economic development of Asia		.05	1.0		.05		Low Maytag presence
■ Opening of Eastern Europe		.05	2.0		.10		Will take time
■ Trend to "Super Stores"		.10	1.8		.18		Maytag weak in this channel
<b>Threats</b>							
■ Increasing government regulations		.10	4.3		.43		Well positioned
■ Strong U.S. competition		.10	4.0		.40		Well positioned
■ Whirlpool and Electrolux strong globally		.15	3.0		.45		Hoover weak globally
■ New product advances		.05	1.2		.06		Questionable
■ Japanese appliance companies		.10	1.6		.16		Only Asian presence in Australia
<b>Total Scores</b>		<u>1.00</u>			<u>3.15</u>		

**S**

STRENGTHS

WEAKNESSES

**W**

**O**

OPPORTUNITIES

THREATS

**T**



Membantu  
dalam mencapai tujuan

Menghambat  
dalam mencapai tujuan

Dari dalam  
(sifat organisasi/produk)

**S**  
Strengths  
(Kekuatan)

**W**  
Weaknesses  
(Kelemahan)

Dari luar  
(sifat lingkungan sekitar)

**O**  
Opportunities  
(Peluang)

**T**  
Threats  
(Ancaman)



**TERIMAKASIH**