

BAB 14

SUMBER DAYA DAN KEMAMPUAN

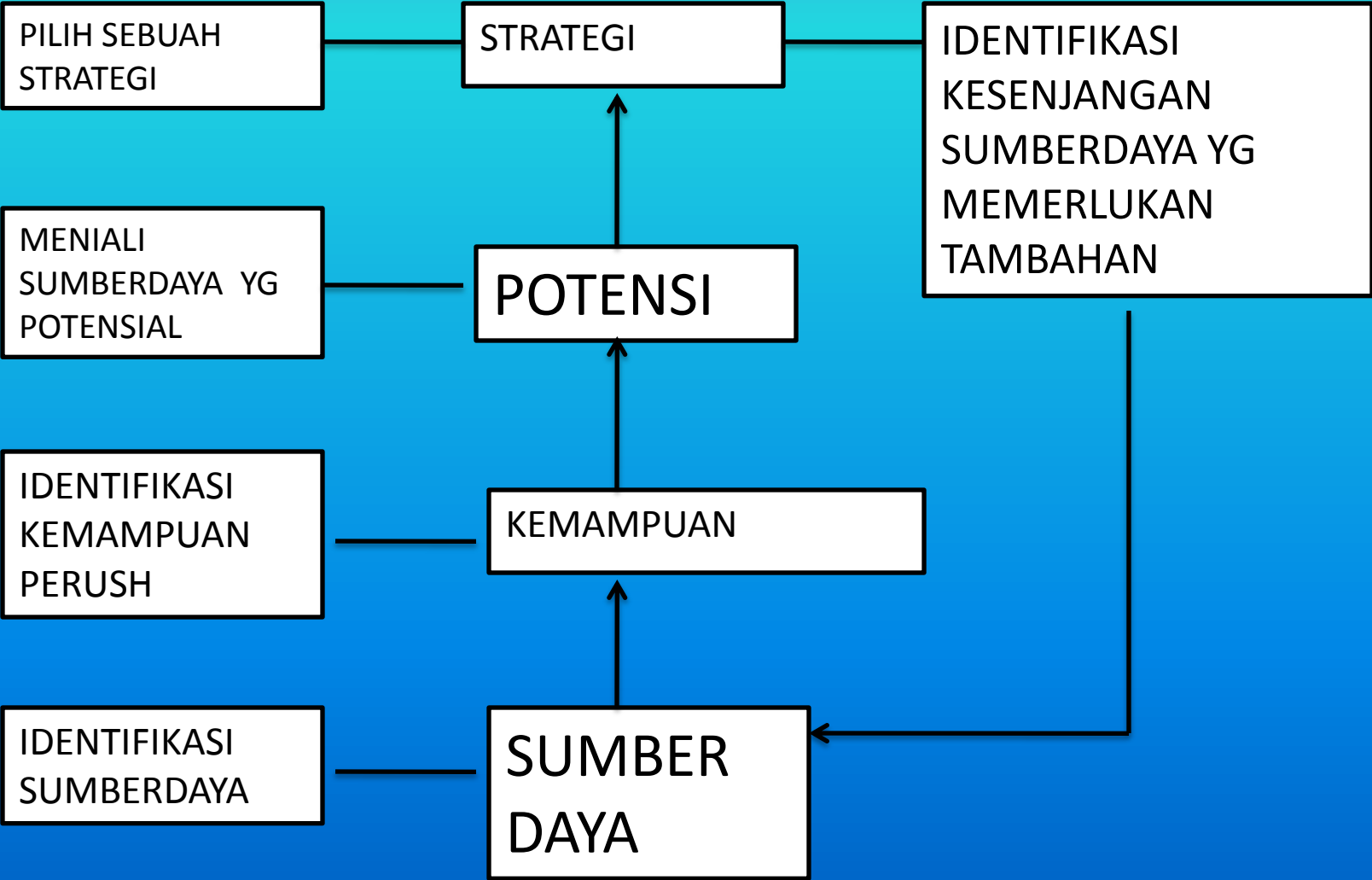
ANALISIS SUMBERDAYA DAN KEMAMPUAN

(resources & capabilities analysis)

- Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu “keunggulan bersaing/ *competitive advantage*” dari organisasi tersebut.

- Definisi dari keunggulan bersaing adalah suatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yg diperoleh pesaing dalam industri.
- Ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu pada; harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen, jalur distribusi.

Kerangka kerja untuk analisa sumber daya dan kemampuan



Analisa ini menitikberatkan pada dua hal penting, yaitu

- 1) analisa sumber-sumber daya individu dari perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, ketrampilan individu karyawan, paten, merk, dll.
- 2) untuk meneliti bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing.

Sumber daya manusia (*human resources*)

- Sumberdaya ini secara normal tidak produktif jika dibiarkan saja, mereka perlu dikelola dan diorganisasi dengan baik.
- Kemampuan mengelola sumber-sumberdaya ini disebut “kemampuan inti (*core competence*)”.
- Perlu melakukan analisa sebelum menentukan kemampuan tertentu yang akan menjadi “inti/core”.

Analisa Rantai Nilai (Value Chain)

- Prinsip dari analisis ini dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.
- Aktivitas utama meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan dan pelayanan sesudah penjualan.
- Aktivitas pendukung seperti pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, penyediaan SDM dan infrastruktur perusahaan.

- Perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktivitas diatas tersebut.
- Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut merupakan harga yang dibayar oleh konsumen, jika $TR > TC$ maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan atau margin.
- Semakin tinggi perbedaan antara harga dan biaya maka akan semakin tinggi pula margin yang akan didapat.

Benchmarking

- Analisa ini dilakukan dengan empat tahapan yaitu:
 1. Mengidentifikasi aktivitas dan fungsi2 dari bisnis yang memerlukan perbaikan atau perkembangan.
 2. Mengidentifikasi perusahaan-perusahaan yg menjadi pemimpin dunia dalam mengelola aktifitas dan fungsi2 tersebut.

3. Berusaha menghubungi perusahaan tersebut mengunjungi dan berbicara kepada manajer atau karyawan, menganalisa bagaimana mereka melakukan hal tersebut dengan baik.
4. Menggunakan pengetahuan-pengetahuan tersebut untuk mendefinisikan ulang tujuan perusahaan dan mendesain kembali proses produksi.

Macam-macam lingkungan

- Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.
- Untuk membuat/menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi apa yang akan diambil maka perlu adanya analisis lingkungan terlebih dahulu.
- Lingkungan dibagi menjadi dua yaitu; lingkungan eksternal dan internal.

Lingkungan umum

- Naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh; siklus bisnis, inflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, neraca pembayaran
- Perubahan iklim sosial dan politik
- Perkembangan teknologi
- Perubahan kebijakan pemerintah

Lingkungan industri

- Pelanggan, identifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja.
- Pesaing
- Pemasok
- distributor

Lingkungan internal

- Adalah lebih pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.
- Analisa ini berusaha untuk menjawab pertanyaan; apa yang kami punya atau apa yang seharusnya kami lakukan yang membuat kami berbeda? Yg mana intinya adalah berusaha untuk mencari keunggulan2.

Pentingnya analisa lingkungan

- Ada dua faktor yang membuat analisa lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategik dan harus dilakukan oleh manajer puncak, yaitu;
 1. Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya.
 2. Pengaruh lingkungan yang rumit dan kompleks.