

**ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM  
PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN  
(Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung)**

Oleh

**Devi Yulianti<sup>\*)</sup>**

<sup>\*)</sup> *Staf Pengajar Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Lampung*

---

**ABSTRACT**

*The research about the analysis of internal and external environments was done in PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) which is one of public enterprises, focusing its business in plantations in Lampung, Indonesia. The aims of the research are to describe and analyze the internal and external environments towards the achievement of corporation's goals. The research used a qualitative approach with descriptive type. Meanwhile the data collection used the documentation and observation. The data analysis technique used some kind of procedures such as the reduction data, the display of data and the conclusion. The conclusions from this research were shown that based on the analysis technique using internal and external evaluation factors matrix, the corporation was still unable to cover its weakness and still unable to use the opportunity to overcome the threats. Based on that conclusion, the writer has suggested some advices such as the corporation should work together with the third party to create the survey in order to examine the internal and external factors or to maximize the role of research and development division of its own.*

**Keywords:** *Environment analysis, corporation's goal*

---

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi yang bersifat profit seperti perusahaan maupun organisasi yang bersifat non profit seperti organisasi massa, yayasan, dan lain-lain tentunya menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. Perusahaan-perusahaan baik dalam skala kecil, menengah, maupun besar tentunya ingin terus meningkatkan keuntungannya, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, bertumbuh, bertahan dan melakukan ekspansi bisnis supaya lebih besar lagi.

Meskipun hampir semua organisasi di dunia menginginkan keberlanjutan, sayangnya tidak semua organisasi mampu menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan keberlanjutan aktivitasnya. Hanya sedikit perusahaan besar yang hidup walaupun hanya setengah dari umur manusia. Dalam tahun 1983, survey royal dutch/shell menemukan bahwa sepertiga dari perusahaan menurut uraian 500 perusahaan versi Fortune dalam tahun 1970 telah lenyap. Shell memeperkirakan bahwa rata-rata masa hidup perusahaan besar kurang dari 40 tahun (Hubeis dan Najib, 2014).

Perusahaan pada umumnya berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan, dan penguasaan pasar dengan saham terbesar. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplemetasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi sekaligus mengimplemen-tasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pemantapan manajemen stratejik, terutama dalam tingkat pimpinan puncak dan menengah di perusahaan. Oleh karena itu, untuk membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan perlu meakukan pemahaman strategi dan peran manajemen stratejik dalam peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Assauri, 2013).

Manajemen strategi memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah perencanaan atau planning saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Sebuah perusahaan terdiri dari banyak bagian dan strukturnya masing-masing. Setiap perusahaan juga memiliki strategi yang berbeda-beda. Guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Keputusan tersebut tentunya menjadi penentu perusahaan menjadi perusahaan yang sukses dan maju (Nilasari, 2014).

Menurut David (dalam Nilasari 2014), manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.

Dari pengertian tersebut, maka manajemen strategik melibatkan semua unsur organisasi baik dalam perumusan maupun implementasinya. Situasi ini memungkinkan terjadinya komunikasi antarunsur perusahaan yang merupakan kunci sukses perusahaan. Secara finansial, manajemen strategik akan mendorong peningkatan dalam produksi, penjualan, dan laba karena perusahaan didorong untuk memiliki kinerja yang tinggi. Selain manfaat keuangan manajemen strategik juga memberikan manfaat non-keuangan seperti meningkatkan kesadaran dan ancaman-ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan, memungkinkan perusahaan memiliki strategi pesaing, meminimalisir munculnya resistensi terhadap perubahan yang terjadi di organisasi, memungkinkan hubungan yang jelas antara penghargaan dan kinerja, serta membuat perusahaan mampu melihat perubahan sebagai peluang (Hubeis & Najib, 2014).

Dengan menghadapi fenomena di atas, sebuah perusahaan harus memiliki suatu strategi bisnis sehingga bisa lebih unggul dari para pesaingnya serta dapat terus beroperasi dan bersaing di masa mendatang. Dengan adanya perencanaan strategi bisnis yang cepat, tepat dan efektif, di harapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat terus beroperasi, bersaing dan mencapai tujuannya.

Menganalisis suatu strategi dan situasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal, yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah faktor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan, pesaing, suplier, distributor, konsumen dan lain-lain. Industri merupakan suatu kelompok usaha, dimana produknya mempunyai kesamaan atribut dan bersaing untuk pembeli yang sama.

Berangkat dari latar belakang di atas, penulis mencoba untuk melakukan analisis terhadap PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung yaitu suatu perusahaan yang termasuk dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perkebunan, yang menghasilkan komoditi karet, kelapa sawit, teh, dan gula. Analisis difokuskan pada faktor internal perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahannya serta analisis terhadap lingkungan yang mempengaruhi eksistensinya.

Berdasarkan uraian di atas bahwa manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategi pun memberikan beberapa kemanfaatan baik secara keuangan maupun non-keuangan. Tetapi, untuk mendapatkan strategi-strategi yang unggul maka diperlukan analisis strategi atau situasi. Sehingga yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah : Apasajakah faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang memengaruhi pencapaian tujuannya?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Tinjauan Tentang Manajemen Strategik

Manajemen strategik yang sekarang pada dasarnya sudah mengalami beberapa fase pengembangan. Dimulai tahun 1950-an dengan istilah *strategy formulation* dan prosesnya dinamakan perencanaan stratejik. Periode berikutnya yaitu tahun 1970-an dengan proses yang dikenal dengan nama perencanaan kapabilitas. Dan terakhir sekitar tahun 1990-an bahwa perusahaan perlu untuk melakukan perubahan organisasi sendiri untuk melaksanakan strategi. Di tengah maraknya penggunaan nama dan istilah manajemen srategik, sebenarnya yang ingin dicapai oleh perusahaan yang menggunakan manajemen strategik adalah perusahaan ingin berhasil dari waktu ke waktu, di tengah berbagai perubahan yang terjadi (Amir, 2012).

Menurut Assauri (2013) bahwa manajemen stratejik merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan pengimplementasian strateginya. Sedangkan menurut Pearce II dan Robinson Jr (2013) bahwa manajemen strategik merupakan suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat-pendapat lainnya mengenai manajemen strategik dikutip dari beberapa ahli yang disadur oleh Nilasari (2014) adalah sebagai berikut :

- a. David (2002) manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.
- b. Ketchen (2009) menyatakan definisi manajemen strategik sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan, untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
- c. Pierce dan Robinson mendefinisikan manajemen strategik sebagai ilmu yang mengkaji kumpulan keputusan dan tindakan sebagai hasil dari penerapan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.
- d. Wheelan dan Hunger menyatakan bahwa manajemen strategik sebagai suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- e. Gluck, Kaufman dan Walleck (1982) menyatakan bahwa manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menghubungkan perencanaan strategis dengan pembuatan keputusan dalam proses operasional perusahaan.

Dari banyaknya pengertian-pengertian manajemen strategik menurut para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategik adalah proses suatu organisasi menghasilkan keputusan atau tindakan untuk diformulasikan kemudian diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

### **Tinjauan Tentang Analisis Lingkungan**

Menurut Hubeis dan Najib (2014) bahwa akibat menggejalanya reformasi informasi dan globalisasi, lingkungan kini mengalami perubahan yang luar biasa dan intensitasnya kini semakin sering serta sukar sekali diramalkan. Akibatnya, persaingan menjadi semakin sengit dan permasalahan yang dihadapi organisasi semakin hari menjadi semakin rumit. Untuk itu, sebelum berbagai proses lain dalam manajemen strategik dilakukan, analisis lingkungan perusahaan yang merupakan hal yang pertama untuk dilakukan. Yang dimaksud dengan analisis adalah penelusuran kondisi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan sampai pada pangkalnya. Dengan demikian perusahaan akan dapat mewaspadaikan dan memahami implikasi-implikasi perubahan untuk kemudian dapat bersaing secara lebih efektif.

Dasar pemikiran mengapa analisis lingkungan ini harus dilakukan adalah *general system theory*. Menurut teori ini, organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka. Oleh karena itu organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pelajaran-pelajaran dari masa lalu yang telah terinternalisasi secara mendalam dan terus dilanjutkan dari satu generasi manajer ke manajer berikutnya kadang kala menimbulkan bahaya tersendiri bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, dengan berjalannya waktu, orang mungkin lupa mengapa memercayai atau melakukan apa yang dipercayai dan melakukan. Kedua, mungkin para manajer jadi percaya apa yang diketahui tidaklah penting untuk diketahui. Dengan kata lain, apa yang telah diwariskan dari masa lalu

seperti tujuan, misi, dan strategi telah menjadi suatu hal yang dogmatis untuk dilaksanakan masa kini.

Secara umum, tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan organisasi ini adalah faktor-faktor yang berada di luar atau di dalam organisasi yang dapat memengaruhi organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Dengan demikian, manajemen dapat memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Menurut Certo dan Peter dalam Hubeis dan Najib (2014), ada beberapa peran utama mengenai analisis lingkungan :

- a. *Policy-Oriented Role*
- b. *Integrated Strategic Planning Role*
- c. *Function-Oriented Role*

## **Lingkungan Internal**

Perusahaan memiliki lingkungan internal masing-masing. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga kekuatan dari perusahaan. Apasaja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah diidentifikasi karena berada di dalam perusahaan. Lingkungan internal dapat dibagi ke dalam tiga kategori (Nilasari, 2014) :

- a. **Kompetensi**  
Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi : 1) adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri, 2) mengembangkan sumber daya meliputi *skill*, teknologi atau cara produksi, 3) apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri, 4) memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti.
- b. **Kompetensi Inti**  
Merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan bisa juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor.
- c. **Sumber Daya**  
Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

Berikut ini adalah beberapa tujuan mengenai analisis internal yang dikemukakan oleh Nilasari (2014) antara lain: (a) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dan (b) digunakan untuk membuat keputusan strategis yang baik. Adapun tahapan proses analisis internal menurut Nilasari (2014) antara lain: (a) melakukan indentifikasi faktor-faktor internal yang strategis, (b) melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan, dan (c) profil perusahaan selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi.

## **Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan di

lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi.

Faktor lingkungan eksternal dapat subjektif karena setiap manajerial dapat memandang pada faktor-faktor luar yang berbeda. Faktor yang dianalisis merupakan faktor luar yang memang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mikro, (Nilasari, 2014).

#### a. Lingkungan makro

Merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Yang termasuk lingkungan makro adalah :

##### 1) Politik

Politik merupakan hal yang perlu diketahui juga oleh perusahaan. Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional dan daerah atau lokal.

Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Beberapa contoh peran pemerintah dalam faktor politik antara lain :

- Kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi.
- Pekerjaan pemerintah dan sektor publik.
- Kebijakan fiskal atau pajak.
- Kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah.

##### 2) Ekonomi

Faktor ekonomi sebuah negara tentu akan berdampak pada perusahaan. Ogundele (2005) mengatakan bahwa ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang. Guna menumbuhkan perekonomian sebuah negara ada juga pengajuan untuk lebih banyak melakukan belanja atau konsumsi daripada hanya menabung. Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain : GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang).

Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini akan berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor bahan baku dari luar negeri. Jika nilai tukar dalam negeri menurun maka biaya untuk mendatangkan bahan baku akan jauh lebih besar.

##### 3) Sosial

Faktor selanjutnya adalah faktor sosial. Faktor sosial tersebut antara lain :

- Sikap, nilai dan kepercayaan. Faktor sosial biasanya langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat.
- Kebudayaan. Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi, dan lain-lain.
- Demografi. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

Struktur sosial. Struktur sosial dalam masyarakat dapat juga disebut dengan kelas segmentasi pasar.

**Tabel 1. Keuntungan dan Kerugian Nilai Tukar Dollar yang Lemah untuk Perusahaan Domestik**

Keuntungan	Kerugian
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong ekspor yang lebih besar.</li> <li>• Mendorong sedikitnya impor.</li> <li>• Membuat barang-barang dari US menjadi lebih murah bagi konsumen.</li> <li>• Mendorong negara luar untuk menurunkan tingkat suku bunga.</li> <li>• Menstimulasi ekspansi ekonomi.</li> <li>• Mendorong perusahaan luar untuk meningkatkan harga.</li> <li>• Mendorong orang luar untuk mendatangi US.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat menyebabkan inflasi.</li> <li>• Dapat menyebabkan meningkatnya harga minyak.</li> <li>• Dapat memperlemah pemerintahan US.</li> <li>• Dapat memberikan kontribusi jatuhnya harga saham dalam waktu lama.</li> </ul>

Sumber : Nilasari, 2014

#### 4) Teknologi

Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dengan perusahaan lainnya. Faktor teknologi dapat termasuk dalam faktor internal dan juga faktor eksternal. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* namun *software* seperti kontrol kualitas.

Beberapa hal yang termasuk dalam faktor teknologi antara lain : barang/jasa, proses produksi, informasi dan komunikasi, transportasi dan distribusi, teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

#### b. Lingkungan mikro

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

Porter (1979) membagi lingkungan mikro menjadi lima kekuatan. Kelima kekuatan tersebut antara lain :

- 1) Rintangan untuk masuk
- 2) Perusahaan pesaing
- 3) Kekuatan suplier atau pemasok
- 4) Kekuatan pembeli
- 5) Ancaman dari substitusi

Analisis lingkungan eksternal memiliki peranan penting dalam memberikan masukan dalam mengambil sebuah keputusan. Beberapa tujuan dari dilakukannya analisis lingkungan eksternal antara:

- 1) Meningkatkan kepedulian manajerial terhadap perubahan lingkungan.

- 2) Meningkatkan pengertian terhadap industri dan pasar.
- 3) Meningkatkan pemahaman dalam pengaturan multinasional.
- 4) Meningkatkan keputusan alokasi sumber daya.
- 5) Memfasilitasi manajemen resiko.
- 6) Memusatkan pada pengaruh utama dalam perubahan strategi.
- 7) Beraksi saat permulaan tanda bahaya.
- 8) Mengidentifikasi adanya peluang-peluang bisnis.
- 9) Menyediakan *benchmark* untuk proses evaluasi perusahaan terhadap kompetitor.
- 10) Membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan kompetitif.
- 11) Mendorong pembelajaran dari kompetisi.

Informasi lingkungan eksternal bisa didapat berdasarkan sumber yang terpublikasi dan juga sumber yang tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan diantaranya yaitu survey pelanggan, riset pasar, pidato rapat profesional, pemilik modal, program televisi, *interview*, dan lain-lain. Sedangkan sumber yang dipublikasikan berupa informasi strategi setiap periode, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, koran, dan lain-lain.

Di era internet ini banyak juga *website* yang memberikan informasi tentang perusahaan-perusahaan. Ada juga survei industri yang bisa diperoleh melalui *Standard & Poor's Industry Surveys*. Laporan survei atau riset yang mereka lakukan biasanya terdiri atas : lingkungan terbaru, tren industri, bagaimana industri beroperasi, kunci rasio industri dan statistik, bagaimana menganalisa perusahaan, daftar istilah industri, informasi tambahan industri, referensi, dan analisis perbandingan keuangan perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan matrik evaluasi faktor internal dan eksternal di PTPN VII (Persero) Lampung berhubungan dengan data-data yang bersumber dari pengamatan mengenai faktor-faktor internal dan eksternal, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan. Adapun digunakannya tipe deskriptif sebagai alat untuk menganalisis dan membandingkan kenyataan yang sedang berlangsung dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya. Penelitian difokuskan pada deskripsi dan analisis faktor-faktor internal-eksternal PTPN VII (Persero). Penelitian dilaksanakan pada PTPN VII (Persero) sebagai salah satu BUMN di Provinsi Lampung

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Lingkungan Internal**

PTPN VII (Persero) memiliki lingkungan internal yang mendukung perusahaan tersebut dapat beroperasi dan mencapai tujuan perusahaan. Penulis mengetahui gambaran tentang lingkup lingkungan internal ini dari profil perusahaan yang diperbaharui setiap tahunnya. Sesuai dengan pendapat Nilasari bahwa perusahaan memiliki lingkungan internal masing-masing. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan

dan juga kekuatan dari perusahaan. Apasaja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah diidentifikasi karena berada di dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat Nilasari di atas tentang pembagian kategori lingkungan internal, maka dari gambaran profil perusahaan di PTPN VII (Persero) bahwa perusahaan tersebut memiliki :

a. Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki oleh PTPN VII (Persero) adalah bahwa perusahaan ini memiliki kedudukan sebagai perusahaan yang termasuk dalam BUMN yang memiliki peran bagi pendapatan nasional. PTPN VII (Persero) merupakan BUMN dalam lingkup usaha perkebunan yang memiliki komoditi karet, teh, tebu dan kelapa sawit. PTPN VII (Persero) mengembangkan kebijakan bagi peningkatan kinerjanya yang dikenal dengan 5-O yaitu optimalisasi pengelolaan aset, optimalisasi pengelolaan SDM dan organisasi, optimalisasi pengembangan perusahaan dan optimalisasi hubungan kemitraan dan lingkungan.

b. Kompetensi inti

Kompetensi inti yang dimiliki oleh PTPN VII (Persero) berdasarkan profil perusahaannya adalah bahwa perusahaan ini memberikan 100% produksi tebu dan minyak sawitnya bagi pasar lokal, sedangkan komoditas karetnya sebesar 37% dan teh sebesar 23% bagi pasar ekspor.

c. Sumber daya

Sumber daya yang dimiliki oleh PTPN VII (Persero) antara lain yaitu laba di tahun 2013 mencapai Rp.64.000.000.000, nilai penjualan dan total aset mengalami kenaikan di tahun 2012. Jumlah pekerja didominasi oleh pekerja golongan I-II sebanyak 12.552 orang pekerja. Tingkat pendidikan pekerja bagian bawah didominasi lulusan di bawah SMU sebanyak 10.295 orang pekerja, pekerja lulusan SMU sebanyak 6.131 orang, diploma sebanyak 187 orang pekerja, strata satu (S1) sebanyak 679 orang pekerja, strata dua (S2) sebanyak 37 pekerja dan strata tiga (S3) sebanyak 1 orang pekerja. Komposisi jumlah pekerja lelaki sebanyak 15.080 orang pekerja dan perempuan sebanyak 2.250 orang pekerja. Sejumlah unit usaha mendapatkan penghargaan industri hijau dari kementerian preindustrian di tahun 2005 yaitu peringkat level 4 dan 5 diantaranya : Unit Usaha Bekri, Pematang Kiwah, Kedaton, Way Berulu, Tulung Buyut, dan Rejosari. Penghargaan lainnya yaitu peningkatan kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan hidup dari kementerian lingkungan hidup periode 2012-2013 yaitu Unit Usaha Bekri, Kedaton, Way Berulu, Tulung Buyut, Rejosari, Betung, dan Bunga Mayang. Sedangkan sertifikasi yang berhasil diperoleh yaitu sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di beberapa Unit Usaha antara lain : Baturaja, Beringin, Kedaton, Ketahun, Musi Landas, Pagar Alam, Padang Pelawi, Pematang Kiwah, Tulung Buyut, Tebenan, dan Way Berulu.

Untuk mempermudah dalam menganalisis faktor internal yang digunakan dalam perumusan strategi ada beberapa metode yang dilakukan antara lain : analisis rantai nilai, audit internal, *balanced scorecard*, dan matrik EFI. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Nilasari di atas, maka penulis menggunakan matrik EFI untuk menganalisis faktor-faktor internal di PTPN VII (Persero) dengan keterangan sebagaimana yang tertera pada Tabel 2.

Berdasarkan matrik EFI, maka total skor yang dibobot adalah 2,39 yang berarti bahwa perusahaan belum memiliki kompetensi dan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi kelemahannya.

**Tabel 2. Matrik Evaluasi Faktor Internal**

<b>Faktor Kunci Sukses</b>	<b>Bobot</b>	<b>Ranking</b>	<b>Skor Yang Dibobot</b>
<b>KEKUATAN</b>			
1. Strategi pengembangan SDM yang baik	0,45	3	0,45
2. <i>Zero accident award</i>	0,13	4	0,52
3. Salah satu BUMN di bidang usaha perkebunan	0,06	4	0,24
4. Laba usaha mengalami kenaikan sebesar 7,79%	0,08	3	0,24
5. Produksi hasil olah mengalami kenaikan 21%-37%	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	0,47		
<b>KELEMAHAN</b>			
1. Komposisi areal tanah mengalami degradasi	0,07	2	0,14
2. Pergantian direksi yang belum tepat waktu	0,17	2	0,34
3. Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak signifikan	0,19	1	0,19
4. Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang belum menghasilkan	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	0,52		2,39

*Sumber : diolah oleh penulis*

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan di lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi.

Berdasarkan pendapat Nilasari di atas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas yang sangat penting karena memberikan arahan bagi perusahaan dalam perumusan strateginya. Sedangkan lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu lingkungan mikro dan makro.

Informasi tentang lingkungan eksternal bisa didapat berdasarkan sumber yang terpublikasi dan juga sumber yang tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan diantaranya yaitu survey pelanggan, riset pasar, pidato rapat profesional, pemilik modal, program televisi, interview, dan lain-lain. Sedangkan sumber yang dipublikasikan berupa informasi strategi setiap periode, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, koran, dan lain-lain.

Mengenai informasi tentang lingkungan eksternal di PTPN VII (Persero), penulis mendapatkan sumber informasinya dari laporan tahunan perusahaan, laporan pertanggungjawaban pihak komisaris dan direksi serta analisis manajemen perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal memerlukan proses yang tidak singkat. Informasi yang didapatkan akan diolah terlebih dahulu pengaruhnya terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan mengenai tahapan proses analisis lingkungan eksternal di atas, penulis mengidentifikasi peluang dan ancaman pada perusahaan melalui matrik EFE. penjabaran mengenai matrik EFE dapat diamati pada Tabel 3.

**Tabel 3. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal**

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Ranking</b>	<b>Skor Yang Dibobot</b>
<b>PELUANG</b>			
1. Penghasil karet dan teh untuk komoditas ekspor	0,45	3	0,45
2. Penghasil produksi gula dan minyak sawit untuk kebutuhan nasional	0,13	4	0,52
3. Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikasi produk	0,06	4	0,24
4. Satu-satunya perusahaan BUMN perkebunan yang berlokasi di Provinsi Lampung	0,08	3	0,24
5. Promosi perusahaan melalui kegiatan TJSJL	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	0,47		
<b>ANCAMAN</b>			
1. Harga komoditi yang fluktuatif	0,07	2	0,14
2. Perubahan iklim yang memengaruhi jumlah produksi	0,17	2	0,34
3. Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan	0,19	1	0,19
4. Persaingan dengan pihak swasta untuk mendapatkan bahan olahan karet	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	0,52		2,39

*Sumber : diolah oleh penulis*

Berdasarkan matrik EFE di atas diperoleh total sebesar 2,39 yang berarti bahwa perusahaan belum memiliki respon yang baik terhadap lingkungan eksternal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan oleh penulis, maka dapat disimpulkan beberapa hal yang berkaitan dengan penelitian sebagai berikut :

- a. Analisis lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan matrik EFI menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki kompetensi dan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi kelemahannya.
- b. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan matrik EFE menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat merespon lingkungan eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Taufiq. 2012. *Manajemen strategik, konsep dan aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic management, sustainable competitive advantage*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami penelitian kualitatif*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Gulo, W. 2000. *Metode penelitian*. PT. Gramedia Widiasarana. Jakarta.
- Hubeis dan Najib. 2014. *Manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ikbar, Yanuar. 2012. *Metode penelitian sosial*. PT. Rineka Cipta. Bandung.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen strategi*. Dunia Cerdas. Jakarta Timur.
- Pearce dan Robinson. 2013. *Manajemen strategis, formulation, impementation, and control*. Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Sugiyono, A.G. 2005. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung.