

ALAT BANTU ANALISIS UNTUK PERUMUSAN STRATEGI

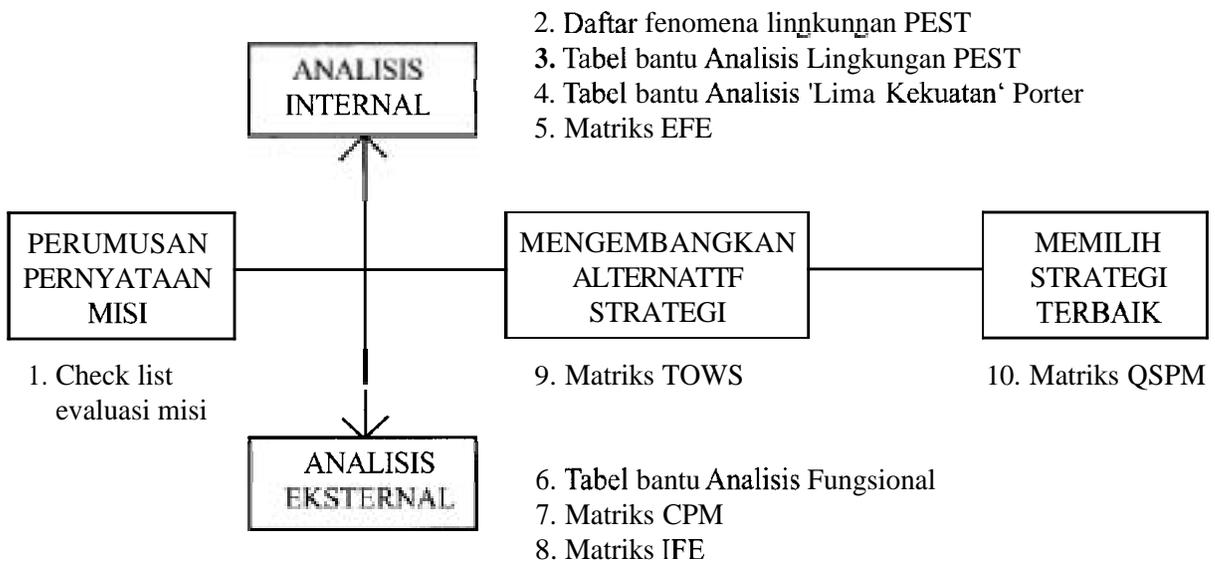
Oleh : Ir. Adiwarman Karim, SE, MBA, MAEP¹⁾ dan Ir. Rahmat Priyo Handono²⁾

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia telah mengakibatkan turbulensi hebat dalam lingkungan bisnis di negara ini. Dalam situasi seperti ini, perusahaan yang berjalan dari hari ke hari tanpa rencana jangka panjang yang jelas akan kehilangan arah. Bahkan perusahaan yang telah memiliki rumusan strategi sekalipun, harus meninjau ulang strateginya, karena asumsi-asumsi yang mendasarinya telah banyak berubah.

Tulisan ini mencoba mengemukakan seperangkat alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang membumi, yang berpijak pada situasi eksternal dan internal perusahaan.

Proses perumusan strategi secara skematik dapat digambarkan dengan model seperti pada gambar 1.

Gambar 1 : Model Proses Perumusan Strategi



Alat bantu analisis perumusan strategi yang dibahas dalam tulisan ini, dijelaskan dengan mengikuti aliran logika seperti dalam model di atas.

PERNYATAAN MISI

Pernyataan misi perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen strategi. Menurut Peter Drucker, pernyataan misi ini mendefinisikan di bisnis apa perusahaan bergerak (*what is our business*) dan juga menjawab pertanyaan mengapa perusahaan ada (*the reason for being*). Berbagai literatur menunjukkan bahwa pernyataan misi yang baik dapat menjadi inspirasi bagi seluruh anggota organisasi dan dapat membantu perusahaan memfokuskan perhatiannya pada arah yang jelas. Check list berikut ini mungkin dapat membantu mengevaluasi seberapa bagus misi perusahaan anda :

Alat Bantu 1 :

Check List Untuk Evaluasi Misi :

- Apakah misi perusahaan anda menyatakan dengan jelas :
- siapa pelanggan perusahaan
 - apa produk / service yang ditawarkan
 - pasar yang dituju
 - teknologi yang digunakan
 - kepedulian terhadap pertumbuhan, keuntungan yang berkelanjutan
 - nilai-nilai yang dianut perusahaan
 - kepedulian terhadap image publik
 - kepedulian terhadap karyawan

¹⁾ Staff Pengajar MMA IPB, dan Kepala Cabang Bandung Rank Muamalat Indonesia

²⁾ Mahasiswa MM, Sekolah Tinggi Manajemen PPM. Jakarta yang magang di Rank Muamalat Indonesia

ANALISIS EKSTERNAL

Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan suatu daftar peluang (opportunity) yang dapat dimanfaatkan perusahaan, dan daftar ancaman (threat) yang harus dihindari oleh perusahaan. Kedua daftar ini tidak perlu terlalu panjang, akan tetapi harus memuat faktor-faktor kunci yang mempengaruhi lingkungan eksternal di mana perusahaan bergerak. Strategi yang dikembangkan oleh perusahaan harus mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan berkebalikan dari ancaman-ancaman yang membahayakan perusahaan.

a. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya-Demografi, Teknologi)

Ada empat aspek lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan : situasi politik, ekonomi, sosial-budaya dan demografi, serta perkembangan teknologi. Berikut ini diberikan daftar beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi situasi lingkungan eksternal di mana perusahaan anda bergerak :

Alat Bantu 2 -

Daftar Fenomena Yang Mungkin Menghasilkan Peluang / Ancaman

<p><u>POLITIK</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Situasi politik negara- Kebijakan politik luar negeri- Regulasi dan deregulasi pemerintah- Peraturan pajak, tarif dan bea- Kebijakan subsidi- Peraturan anti-monopoli- Kebijakan fiskal dan moneter- Peraturan tenaga kerja- Kebijakan ekspor- dll.	<p><u>SOSIAL BUDAYA DAN DEMOGRAFI</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Perkembangan budaya- Perkembangan media- Pertumbuhan penduduk- Jumlah mesjid- Jumlah jemaah haji- Jumlah penduduk- Perilaku terhadap pemerintah- Perilaku menabung- Perilaku belanja- dll.
<p><u>EKONOMI</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Tingkat inflasi- GNP- Ketersediaan kredit- Pola konsumsi- Kurs mata uang- Tingkat pajak- Situasi pasar modal- Kecenderungan pertumbuhan ekonomi- dll.	<p><u>TEKNOLOGI</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Perkembangan teknologi informasi- Kecenderungan perkembangan teknologi yang unik dalam industri- Perkembangan teknologi dasar- Perkembangan perilaku masyarakat terhadap teknologi- dll.

Fenomena-fenomena yang terjadi pada lingkungan bisnis dirasakan juga oleh semua pemain bisnis lain. Namun demikian peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh fenomena tersebut mungkin berbeda untuk setiap perusahaan. Seringkali analisis strategi hanya berhenti pada daftar fenomena yang terjadi, tapi lupa menganalisis lebih lanjut akibat spesifik apa (peluang ataupun ancaman) yang berakibat pada perusahaannya. Tabel berikut ini dapat membantu menganalisis peluang dan ancaman yang terjadi akibat timbulnya fenomena-fenomena yang terjadi pada lingkungan eksternal perusahaan.

Alat Bantu 3 -

Tabel Bantu Untuk Analisis Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi

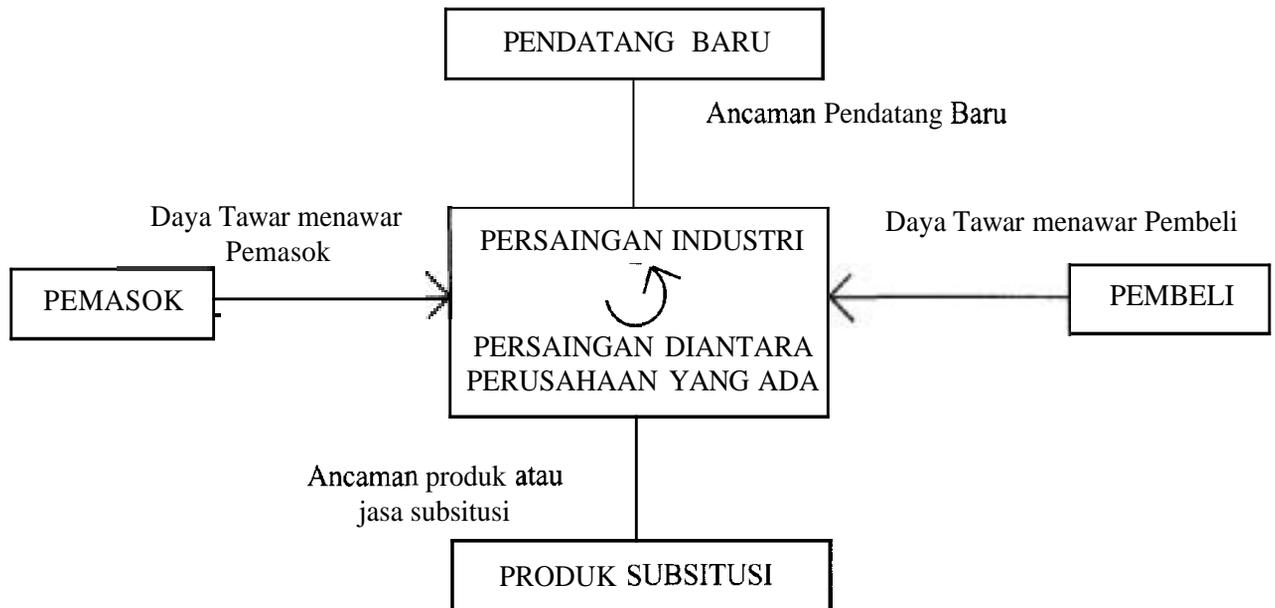
Fenomena Politik	Peluang	Ancaman
Perebutan pengaruh di elit kekuasaan	kebijakan dari tokoh yang baru dapat merugikan perusahaan
Fenomena Ekonomi	Peluang	Ancaman
kurs rupiah terus merosot	peluang ekspor terbuka lebar	harga bahan baku melonjak

Demikian seterusnya untuk faktor-faktor Sosial, Budaya, Demografi, Teknologi, Analisis Pesaing.....

b. Analisis Kompetisi : 'Model Lima Kekuatan Porter'

Porter mengembangkan model yang dapat membantu perusahaan memahami struktur persaingan dalam industri. Menurut Porter struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan, yang dapat digambarkan dengan gambar berikut ini:

Gambar 2 : Model Lima Kekuatan Porter



Sumber : Competitor and Industrial Analysis, Porter

Dengan menggunakan model ini, perusahaan dapat memahami lingkungannya dengan lebih baik.

Alat Bantu 4 :

Tabel Bantu Untuk Analisis Model Lima Kekuatan Porter

Fenomena Persaingan Dalam Industri	Peluang	Ancaman
produk menyerupai komoditas (tidak terdiferensiasi)	bila mampu mendiferensiasi produk kita akan memperoleh perhatian dari pelanggan	pelanggan tidak dapat mengenali produk kita
...
...

Fenomena Ancaman Pendatang Baru	Peluang	Ancaman
skala ekonomi yang dibutuhkan untuk BEP sangat besar	kecil kemungkinan akan ada pesaing baru yang akan masuk dalam industri	...
...
...

Demikian seterusnya untuk Ancaman Produk Substitusi, Daya Tawar Supplier dan Daya Tawar Pembeli

c. Evaluasi Faktor-faktor Eksternal

Daftar peluang dan ancaman yang dihasilkan dari analisis PEST dan analisis model lima kekuatan, harus dievaluasi untuk mengetahui seberapa baik strategi perusahaan saat ini merespon peluang dan ancaman yang ada. Untuk itu dapat digunakan matriks EFE. Ada lima langkah yang harus dilkakukan dalam mengembangkan matriks EFE :

1. Tuliskan daftar peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan (biasanya 10 s/d 20 bh)
2. Berikan bobot pada tiap peluang dan ancaman, dengan range 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1.
3. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap peluang dan ancaman untuk mengindikasikan seberapa efektif perusahaan merespon peluang / ancaman yang bersangkutan. 4 = respon sangat superior, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata, 1 = respon di bawah rata-rata.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan *weighted score*.
5. Jumlahkan *weighted score* untuk mendapatkan *total weighted score* perusahaan

Total wighted score yang dihasilkan akan berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang-peluang untuk menghindari ancaman-ancaman. Nilai 4 menunjukkan perusahaan saat ini telah dengan sangat baik memanfaatkan peluang-peluang untuk menghindari ancaman-ancaman. Nilai 2.5 menunjukkan perusahaan mampu merespon situasi eksternal secara rata-rata. Di bawah diberikan ilustrasi dari matriks EFE :

Alat Bantu 5 :

Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Key External Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities: 1. Pemerintah memberikan insentif untuk ekspor 2.	0.1 0.15	4 2	0.4 0.3
Threats : 1. Kurs dollar cenderung terus menguat 2. Situasi politik tidak menentu	0.2 0.15	2 3	0.4 0.45
Total	1		

Sumber : Strategic Management, Fred R. David, 1997

ANALISIS INTERNAL

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang unik. Analisis internal dimaksudkan untuk mengembangkan daftar kekuatan (*strength*) yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, dan daftar kelemahan (*weakness*) yang harus diatasi oleh perusahaan. Strategi harus dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan internal dan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan.

a. Analisis Fungsional

Analisis fungsional ini dimaksudkan untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk memudahkan analisis sebaiknya dilakukan satu persatu untuk setiap fungsi di dalam perusahaan : manajemen (umum), pemasaran, keuangan, produksi, litbang dan sistem informasi. Berikut ini tabel bantu untuk analisis fungsional :

Alat Bantu 6 :

Tabel Bantu Untuk Analisis Fungsional

Kekuatan Manajemen Reward system sangat baik	Kelemahan Manajemen Komunikasi lintas fungsional kurang baik
Kekuatan Pemasaran Sales force sangat terlatih	Kelemahan Pemasaran program promosi tidak efektif

Demikian seterusnya untuk bidang-bidang fungsional lain : Keuangan, Produksi, Litbang, Sistem Informasi,

b. Membandingkan Diri Dengan Pesaing Berdasarkan Key Succes Factor (KSF)

Kemampuan pesaing-pesaing utama **harus** dievaluasi. Tentu saja akan **sangat** sulit untuk mengevaluasi perusahaan pesaing dari semua sisi. Untuk itu perusahaan perlu memahami faktor kunci sukses (*key succes factor / KSF*) di dalam industri. *Key succes factor (KSF)* adalah faktor-faktor yang **harus** dimiliki oleh suatu perusahaan agar bisa sukses dalam persaingan. KSF tersebut, unik untuk setiap industri. Dalam industri minuman ringan misalnya, *image brandname* yang baik merupakan KSF, tapi bagi industri penghasil tepung ikan mungkin tidak. Sebaliknya bagi industri penghasil tepung ikan, hubungan yang baik dengan nelayan merupakan KSF, sementara bagi industri minuman ringan jelas bukan KSF.

Berdasarkan KSF yang telah didefinisikan, kemudian perusahaan **harus** membandingkan diri dengan pesaing-pesaing utamanya. Untuk itu dapat digunakan matriks CPM (*Competitive Profile Matriks*). Ada beberapa langkah yang **harus** dilakukan dalam membuat CPM :

1. Tuliskan **daftar** KSF dalam industri
2. Berikan bobot pada tiap KSF, dengan range 0.0 sampai 1.0 (makin penting KSF yang bersangkutan, makin tinggi bobot yang diberikan). Total bobot yang diberikan **harus** sama dengan 1.
3. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap KSF untuk mengindikasikan kekuatan perusahaan dan kekuatan pesaing-pesaingnya. 1 = **sangat** lemah, 2 = agak lemah, 3 = **cukup** kuat, 4 = **sangat** kuat.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan *weighted score*.
5. Jumlahkan *weighted score* untuk mendapatkan *total weighted score* perusahaan dan pesaing-pesaingnya.

Ilustrasi dari matriks CPM dapat dilihat di bawah ini :

Alat Bantu 7-

Matriks CPM (Competitive Profile Matrix)

KSF	Weight	Perusahaan		Pesaing I		Pesaing II	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
1. Distribution coverage	0.2	2.5	0.5	3	0.6	2	0.4
2. Brand image	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
3.							
4.							
5.							
Total	1						

c. Evaluasi Faktor-faktor Internal

Daftar kekuatan dan kelemahan yang diperoleh sebagai hasil analisis fungsional, **harus** dievaluasi. Untuk itu dapat digunakan matriks IFE. Mirip dengan matriks EFE, ada lima langkah yang harus dilakukan untuk mendapatkan matriks IFE

1. Tuliskan **daftar** kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (biasanya 10 s/d 20 bh).
2. Berikan bobot pada tiap kekuatan dan kelemahan, dengan range 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (**sangat** penting). Total bobot yang diberikan **harus** sama dengan 1.
3. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap kekuatan dan kelemahan. 1 = **sangat** lemah, 2 = agak lemah, 3 = agak kuat, 4 = **sangat** kuat.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan *weighted score*.
5. Jumlahkan *weighted score* untuk mendapatkan *total weighted score* perusahaan

Total wighted score yang dihasilkan akan berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan bahwa situasi internal perusahaan sangat buruk. Nilai 4 mengindikasikan bahwa situasi internal perusahaan sangat baik. Nilai 2.5 menunjukkan bahwa situasi internal perusahaan berada pada tingkat rata-rata. Di bawah ini diberikan ilustrasi dari matriks IFE :

***Alat Bantu 8 -
Matriks IFE***

Key Internal Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths : 1. Reward system sangat baik 2. . 3. .	0.1 0.15	3	0.3
Weaknesses: 1. Komunikasi lintas fungsional buruk 2. . 3. .	0.15	2	0.3
Total	1		

MENGEMBANGKAN ALTERNATIF STRATEGI

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal, tahap berikutnya adalah mengembangkan alternatif strategi. Hal yang terpenting dalam perumusan strategi yang baik adalah bahwa strategi yang dibuat harus berpijak pada situasi riil di lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Untuk menjamin hal itu dapat digunakan alat bantu berupa matriks TOWS. Matriks TOWS membantu analisis strategi untuk melakukan *matching* antara kekuatan dan peluang (SO strategi), kekuatan dengan ancaman (SW strategi), kelemahan dengan kesempatan (WO strategi) serta kelemahan dengan ancaman (WT strategi). Ilustrasi dari matriks TOWS dapat di lihat di bawah ini :

Alat Bantu 9 - Matriks TOWS

	Strengths-S 1. Reward system sangat baik 2. Brand image cukup kuat 3. . 4. .	Weaknesses-W 1. Komunikasi lintas fungsional buruk 2. . 3.. 4. .
Opportunities 1. peluang ekspor terbuka lebar 2. . 3. .	SO Strategies (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang) 1. melakukan ekspor dengan mengandalkan brand image 2. . 3. .	WO Strategies (Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang) 1.. 2. . 3. .
Threats 1. harga bahan baku melonjak 2. .	ST Strategies (Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman) 1. . 2. .	WT Strategies (Minimasi kelemahan dan ancaman) 1. membangun prosedur komunikasi untuk meminimasi pemborosan operasi 2. .

MEMILIH ALTERNATIF STRATEGI TERBAIK

Setelah berhasil mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik, yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta situasi lingkungan eksternal. Untuk itu dapat digunakan matriks QSPM. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM :

1. Tuliskan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan
2. Berikan bobot untuk masing-masing peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Bobot ini harus identik dengan bobot yang diberikan pada EFE dan IFE matriks
3. Tuliskan alternatif strategi yang akan dievaluasi
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, berikan nilai AS (attractiveness score) yang berkisar dari 1 s/d 4. Nilai 1 = tidak dapat diterima, 2 = mungkin dapat diterima, 3 = kemungkinan besar dapat diterima, 4 = dapat diterima. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan jangan berikan angka AS.
5. Hitung *weighted attractiveness score*.
6. Hitung total dari *weighted attractiveness score*

Alternatif strategi yang memiliki total *weighted attractiveness score* terbesar merupakan alternatif strategi yang paling baik. Ilustrasi dari matriks QSPM dapat dilihat di bawah ini:

Alat Bantu 10 - Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*)

		Alternatif Strategi					
		Alternatif I		Alternatif II		Alternatif III	
CSF	Bobot	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS
Opportunities							
1.							
2.							
Threats							
1.							
2.							
Strengths-S							
1.							
2.							
Weaknesses-W							
1.							
2.							
Total							

AS = Attractiveness

WAS = Weighted Attractiveness

PENUTUP

Proses perumusan strategi sebaiknya dibuat dengan melibatkan seluruh manajemen puncak hingga manajemen madya. Pemberian bobot dan rating oleh satu orang - sekalipun orang tersebut sangat memahami situasi perusahaan - akan sangat menyesatkan, karena sifatnya yang sangat subjektif.

Alat-alat ini hanyalah sekedar alat bantu. Rumusan strategi yang baik tetap tergantung pada intuisi, pengalaman, serta pemahaman yang menyeluruh terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan. ■

REFERENSI :

1. **Fred R. David.**, 1997. *Strategic Management*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
2. **Arnoldo C. Hax.**, 1987. *Planning Strategies That Work*. New York. Oxford University.
3. **Cliff Bowman.**, 1990. *The Essence of Strategic Management*, Great Britain. BPC Wheatons Ltd.