

MANAJEMEN STRATEGIK KULIAH V

FORMULASI STRATEGI: ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI BISNIS

OLEH
DR. JOHANNES, S.E., M.Si



ANALISIS SITUASI: SWOT ANALYSIS

- 1) ANALISIS-BAGAIMANA-JIKA
(WHAT IF),
- 2) ANALISIS KUNCI FAKTOR
KRITIS,
- 3) ANALISIS FINANSIAL
PESAING,
- 4) ANALISIS SWOT, DAN
- 5) ANALISIS KAPABILITAS INTI.

SWOT LANJUTAN

$SA = O/(S-W)$ (*Strategi Alternatif sama dengan Kesempatan dibagi dengan Kekuatan dikurangi Kelemahan*).

Arti lain: **Haruskah kita lebih banyak berinvestasi pada kekuatan untuk membuatnya lebih kuat (kompetensi yang berbeda) atau harus berinvestasi pada kelemahan sehingga membuatnya menjadi keunggulan.**

SWOT: SERING TIDAK DIGUNAKAN KARENA

- 1) Membuat daftar panjang yang kegunaannya mungkin tidak langsung kepada perusahaan.
- 2) Tidak membuat bobot untuk menunjukkan prioritas
- 3) Membuat kata-kata yang sering membingungkan
- 4) Faktor yang sama sering digunakan pada dua kategori (Kekuatan sering juga menjadi Kelemahan)
- 5) Tidak ada kewajiban untuk memverifikasi pendapat dengan data atau analisis.
- 6) Hanya membutuhkan analisis tingkat satu (*single level*)
- 7) Tidak ada kaitan dengan strategi yang diimplementasikan.

RINGKASAN ANALISIS

- *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS).
- Digunakan untuk menyederhanakan tabel yang panjang, diberi bobot sampai dapat hasil.
- Perhatikan ringkasan berikut.

ANALISIS KEKUATAN DAN KELEMAHAN

FAKTOR INTERNAL 1	DODOT 2	RATE 3	SKOR 4	KOMENTAR 5
Kekuatan				
S1. Kualitas Kultur Perusahaan	0.15	5.0	0.75	Kualitas kunci sukses
S2. Pengalaman Top Manajemen	0.05	4.2	0.21	Mengetahui peralatan
S3. Integrasi Vertikal	0.10	3.9	0.39	Pabrik berdedikasi
S4. Hubungan Tenaga Kerja	0.15	3.0	0.45	Baik tapi gampang terganggu
S5. Orientasi Internasional Merek Hoover	0.05	2.8	0.42	Nama Hoover lebih bersih
Kelemahan				
W1 Proses dan orientasi R&D	0.05	2.2	0.11	Lambat dalam Produk baru
W2 Saluran Distribusi	0.05	2.0	0.10	Toko besar ganti pengecer
W3 Posisi Keuangan	0.15	2.0	0.30	Belanja Inflation
W4 Posisi Global	0.20	2.1	0.42	Hoover lemah di luar UK dan Australia
W5 Fasilitas Manufaktur	0.05	4.0	.20	Sedang di investigasi
	1.00		3.05	

ANALISIS KESEMPATAN DAN ANCAMAN

FAKTOR EKSTERNAL 1	BOBOT 2	RATE 3	SKOR 4	KOMENTAR 5
Opportunity				
O1. Integrasi masyarakat Ekonomi Eropa	.20	4.1	.82	Akuisisi Hoover
O2. Kesukaan masyarakat terhadap peralatan rumah tangga yang berkualitas.	.20	5.0	.50	Kualitas Mytag
O3. Pembangunan ekonomi di Asia	.05	1.0	.05	Kehadiran Mytag rendah
O4 Terbukanya Eropa Timur	.10	2.0	.10	Butuh waktu
O5 Kecenderungan terhadap Toko Super	.10	1.8	.18	Lemah saluran
Threats				
T1. Bertambahnya peraturan pemerintah	.10	4.3	.43	Posisi Baik
T2. Persaingan di US yang kuat	.10	4.0	.40	Posisi Baik
T3. Kekuatan Elektroluks yang kuat	.15	.45	.45	Hoover lemah Global
T4. Kemajuan produk baru	.05	.06	.06	Dipertanyakan
T5. Perusahaan rumah tangga Jepang.	.10	.16	.16	Hanya Asia di temuai di Australia
	1.00		3.15	

APA YANG DAPAT DISIMPULKAN

Sebagaimana dapat dilihta pada Tabel 5.1. dan Tabel 5.2 hasil akhir untuk masing-masing tabel adalah 3.05 dan 3.15. Kedua angka ini merefleksikan kondisi perusahaan (Mytag) terhadap industri, dalam hal ini industri alat-alat rumah tangga. Sebagai informasi Mytag adalah perusahaan penghasil mesin cuci. Apa yang kemudian dapat disimpulkan adalah bahwa dengan skala 5 tertinggi, perusahaan perusahaan (2,5) yang mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada kondisi baik, walau tidak terbaik (diharapkan nilainya 5).

MENEMUKAN CERUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN

Zamboni & Company adalah perusahaan yang berhasil menemukan ceruk pasar demikian, dimana dia berhasil membuat mesin pemecah es di US saat orang akan menggunakan *skating*. Biasanya es yang mengumpal dipecah dengan menggunakan tangan. Setelah dia berhasil menemukan mesin pemecah es maka dia berhasil membuat pekerjaan ini seperti pekerjaan *magic* dimana orang merasa puas dan merasa bahwa pekerjaan ini semula tidak pernah terbayangkan dapat diselesaikan dengan menggunakan mesin.

MENEMUKAN STRATEGI

Faktor Internal (IFAS)		KEKUATAN	KELEMAHAN
(EFAS)	Faktor Eksternal		
KESEMPATAN	Strategi SO	dihasilkan dengan pertimbangan oleh karena perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk memperoleh keunggulan dari kesempatan yang ada	memprioritaskan penggunaan kekuatan guna menghindari ancaman.
	Strategi ST		
ANCAMAN	Strategi WO	berupaya memperoleh keunggulan dari kesempatan dengan mengatasi kelemahan	pada dasarnya adalah defensif dan utamanya meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman
	Strategi WT		

Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

10

ALTERNATIF STRATEGI

Faktor Internal (IFAS)		KEKUATAN	KELEMAHAN
(EFAS)	Faktor Eksternal		
KESEMPATAN O1. Integrasi Ekonomi Eropa O2. Kualitas penduduk lebih baik O3. Pembangunan di Asia O4. Tren ke arah Super Store	SI • Kultur budaya perusahaan S2 • Pengalaman Manajemen Puncak S3 • Integrasi Vertikal S4 • Manajemen Karyawan S5 • Orientasi Internasional	SO • Gunakan saluran distribusi yang luas atas Hcover dan Maytag untuk produk utama perusahaan. ST • Beritikur partner dengan masyarakat Eropa dan Asia	W1 • Orientasi R&D W2 • Saluran Distribusi W3 • Posisi Keuangan W4 • Posisi Global W5 • Fasilitas Manufaktur
	WO	WT	WT
ANCAMAN I1. Peningkatan peraturan pemerintah I2. Persaingan dengan US yang ketat I3. Posisi Whirlpool dan Electrolux yang membaik I4. Perluasan produk baru I5. Perusahaan alat rumah tangga Jepang	SO • Siapkan peralatan bisnis untuk meningkatkan bisnis di US ST • Bergabung dengan perusahaan Jepang yang menghasilkan peralatan rumah tangga (appliance)	WO • Perluas kehadiran Hcover di Eropa dengan memperbaiki kualitas "cover" dan mengurangi biaya manufaktur dan distribusi. WT • Jual divisi Dixie untuk mengurangi utang WT • Kurangi biaya untuk memperoleh DRK pialang lokal WT • Jual Iraytheon atau perusahaan yang di Jepang	

Wheelen/Hunger

STRATEGI PORTER

KEUNGGULAN BERSAING		
LINGKUP PERSAINGAN		
	Biaya lebih rendah	Diferensiasi
Target luas	Cost Leadership	Diferensiasi
Target sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

12

**APA YANG HARUS DIPERHATIKAN
DALAM BERSAING**

	KEAHLIAN DAN SUMBERDAYA YANG DIBUTUHKAN	PERSYARATAN ORGANISASI YANG DIBUTUHKAN
OVERALL COST LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> Keberlanjutan kapital dan sumbernya. Keahlian proses produksi Supervisi ketat karyawan Rancangan produk Sistem distribusi dengan berbiaya rendah 	<ul style="list-style-type: none"> Pengendalian biaya ketat Laporan rinci yang sering Organisasi yang berstruktur dan bertanggung jawab Insentif untuk pencapaian sasaran kuantitatif.
DIFERENSIASI	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan tenaga pemasar yang handal. Rekayasa produk Kreatifitas Reputasi kualitas korporasi Tradisi perusahaan dalam industri untuk skill Kerjasama dengan saluran yang kuat. 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi antar fungsi yang kuat. Pengukuran subjektif per fungsi dan insentif Siap menerima karyawan yang mempunyai keahlian tinggi.
FOKUS	<ul style="list-style-type: none"> Kombinasi kebijakan ke arah sasaran strategis. 	<ul style="list-style-type: none"> Kombinasi kebijakan ke arah sasaran strategis.

APA LAGI YANG PENTING?

Taktik Kapan. Perusahaan yang pertama kali memperkenalkan barang dan jasa dikenal sebagai *first mover*. Sementara perusahaan yang datang kemudian dikenal sebagai *late movers*. Keduanya mempunyai keunggulan dan kelemahan.

Taktik Lokasi Pasar: Dimana berkompetisi. Perusahaan dapat menentukan apakah memilih strategi menyerang atau bertahan. Taktik menyerang terdiri dari: *Frontal assault*, *Flanking maneuver*, *Bypass Attack*, *Encirclement*, *Guerilla Warfare*. Sementara taktik bertahan terdiri dari: *Raise Structural Barriers*, *Increase Expected Retaliation* dan *Lower Inducement for Attack*.

Strategi kerjasama. Strategi ini terdiri dari *Collusion*, *Alliance*, *Licensing Arrangement*, *Value Chain Partnership*.¹⁴

Pradana, 2006, Wheelen/Hunger
