MANAJEMEN STRATEJIK

KASUS

ANALISIS SITUASI DAN PERUMUSAN STRATEGI

OLEH

Prof. Dr. Sucherly, SE.,MS

UNIVERSITAS PADJADJARAN
2010

KASUS

ANALISIS SITUASI DAN PERUMUSAN STRATEGI

Suatu organisasi menghadapi berbagai situasi yang dibentuk oleh lingkungan eksternal, mempengaruhi sumber daya internal. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi mencakup ekonomi, politik, kebijakan pemerintah, sosial budaya, teknologi, hukum/regulasi, fisik dan demografi. Dewasa ini masing-masing faktor eksternal semakin cepat berubah (turbulence) dan bergeser (diversity) sehingga tidak mudah untuk dikendalikan dan diprediksi. Situasi lingkungan ini telah merubah struktur tantangan (threats) dan peluang (opportunities). Di sisi lain, sumber daya internal seperti : sumber daya manusia, financial, operasi, sarana/ prasarana dan litbang telah merubah struktur kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Dihadapkan pada situasi eksternal, sumber daya interfnal organisasi tidak selalu mampu untuk mengadaptasi, sehingga akan mengalami organizational capability gap. Kesenjangan tersebut mempengaruhi kinerja (performance) dan kelangsungan organisasi (sustainability) sehingga tidak mudah untuk mencapai visinya.

Sehubungan dengan situasi diatas, organisasi dituntut untuk tetap mempertahankan eksistensinya dalam melaksanakan fungsi utamanya. Efektifitas pelaksanaan fungsi utama tersebut sangat bergantung pada sumber daya internalnya dalam merespon peluang eksternal dan mengurangi ancamannya. Untuk mencapai visinya, organisasi dituntut untuk merancang strategi baik ditingkat corporate , division maupun functional berdasarkan analisis situasi yang dapat meningkatkan kinerja yang superior. Sehubungan dengan tuntutan tersebut, anda diminta untuk :

1. Menganalisis situasi lingkungan, sehingga dapat diketahui posisi Perusahaan/Bisnis saat ini dengan langkah-langkah sebagai berikut :
    a. Tentukan dimensi setiap faktor lingkungan eksternal dan internal
    b. Jabarkan dimensi tersebut ke dalam indikator-indikator
    c. Tentukan bobot untuk faktor eksternal dan internal dengan total bobot sebesar 100% (1).
    d. Tentukan nilai peringkat atau rating dengan ketentuan sebagai berikut : untuk strength (S) dan Threat (T) dengan rating 9-1 (artinya semakin lemah/semakin terancam memiliki rating semakin kearah 1), untuk opportunity dan threats rating 1 - 9 (semakin berpeluang semakin memiliki rating 1 - 9).
    e. Tentukan skore bobot dengan mengalikan antara nilai bobot dari setiap indicator dengan nilai rating dari indicator tersebut (butir c x butir d)
    f. Jumlahkan skore bobot baik untuk EFAS maupun IFAS (format I dan II).

g. Tentukan faktor stratejik kunci yaitu dengan melihat nilai bobot tinggi yang menunjukkan prioritas dan nilai skore yang menunjukkan nilai dari indicator yang harus diperhatikan (format III)
h. Tentukan posisi berdasarkan jumlah skore bobot pada EFAS menjadi nilai untuk menjadi peluang eksternal dan jumlah skore bobot pada IFAS menjadi nilai untuk sumber daya internal, kemudian plot sesuai nilai-nilai tersebut pada matriks terlampir (format IV)

2. Berdasarkan hasil analisis situasi dan posisi organisasi, anda diminta untuk merumuskan strategi corporate untuk tugas kelompok, dan strategi unit untuk tugas perorangan yang memungkinkan organisasi dapat mewujudkan superior organizational performance.

I. ANALISIS SITUASI

Ringkasan analisis situasi faktor stratejik eksternal (External Strategic Analysis/ IFAS) (format 1)

Faktor Stratejik Eksternal	Bobot (Weighted)	Tingkat (Ratings)	Skor Bobot (Weighted Score)	Keterangan (Comments)
Peluang (Opportunities) Ancaman (Threats)				
Total Skor	1.00			

Ringkasan Analisis Situasi Faktor Stratejik Internal ; (Internal Strategic Analysis/EFAS) (format II).

Faktor Stratejik Eksternal	Bobot (Weighted)	Peringkat (Ratings)	Skor Bobot (Weighted Score)	Keterangan (Comments)
Kekuatan (Strength)				
Kelemahan (Weakness)				
Total Skor	1.00			

Ringkasan Analisis Situasi Faktor Stratejik (Strategic Factor Analysis Summary/ SFAS) (Forfmat III)

Faktor	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Jangka Waktu			Ket
				JPD	PM	JPJ	
Total Skor							

Keterangan :
JPD : Jangka Pendek, JM : Jangka Menengah JPJ : Jangka Panjang

3. SITUASI LINGKUNGAN EKTERNAL-INTERNAL
(FORFMAT IV)

			STRONG	AVERAGE	WEAK
			9	6	3 1
MARKET ATTRACTIVENESS	HIGHT		Sel-1	Sel-2	Sel-3
	MEDIUM	6	Sel-4	Sel-5a	Sel-6
				Sel-5b	
	LOW	3	Sel-7	Sel-8	Sel-9
		1			

SUMBER DAYA INTERNAL