

Formulasi strategi dengan pendekatan skenario : studi kasus PT. X

Hanafi Moeharjo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20448851&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu dalam pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Formulasi strategi merupakan salah satu tahapan penting dalam proses strategic management. Pada tahap formulasi strategi ini akan dikembangkan, dianalisa dan akhirnya dipilih strategi yang akan diterapkan pada suatu organisasi. Agar dapat melakukan formulasi strategi yang baik maka diperlukan tiga hal penting yang berhubungan dengan keadaan organisasi itu sendiri. Yang pertama adalah posisi perusahaan pada saat ini, kedua posisi yang dikehendaki dimasa yang akan datang dan yang terakhir adalah keadaan lmgkungan bisnis organisasi tersebut dimasa yang akan datang.

Keadaan lingkungan bisnis dimasa yang akan datang bersifat sangat dinamis, mudah berubah dan penuh dengan ketidakpastian. Dan hal ini terjadi di Indonesia pasca krisis ekonomi, dimana segala sesuatu dapat berubah dengan cepat. Dengan demikian diperlukan suatu perangkat analisa yang bisa mengakomodasi keadaan lingkungan yang dinamis. Scenario Planning merupakan salah satu perangkat analisa yang mampu mengakomodasi perubahan ? perubahan keadaan lingkungan yang berubah dengan cepat dan penuh dengan ketidakpastian. Karya akhir ini menganalisis formulasi strategi pada PT. ?X? dengan menggunakan Scenario Planning.

PT. ?X? adalah distributor alat-alat industri HITACHI di Indonesia. Pemilik selaku pengambil keputusan perusahaan memahami bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian sehingga terus mencoba-coba (trial & error). Keputusan yang dibuat hanya berdasarkan perkiraan harapan mereka saja. Sebagai akibatnya perusahaan saat ini tidak mampu memperoleh market share yang signifikan walaupun brand yang dimiliki cukup dikenal ketangguhannya. Pertumbuhan perusahaan juga mandeg sehingga terkesan strategi yang digunakan adalah survival strategy.

Untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai posisi perusahaan pada saat ini maka dibuat analisis remote environment, analisis key succes factors & audit internal perusahaan.

Dalam analisis remote environment dianalisa vektor ? vektor perubahan yaitu ekonorni (global & nasional), politik, teknologi dan sosial budaya. Dari analisis diperoleh

bahwa situasi politik di Indonesia pasca krisis ekonomi yang tidak stabil sangat banyak mempengaruhi keadaan perekonomian pada umumnya dan bisnis khususnya.

Dalam perdagangan alat ? alat industri di Indonesia ternyata country of origin memegang peranan dalam mempengaruhi keputusan untuk membeli pelanggan. Hal ini diperoleh dalam analisis key success factors yang diperlukan oleh perusahaan untuk dapat masuk dan bertahan dalam persaingan. Semua key success factors dimiliki oleh PT ?X? namun belum digunakan secara intensif sehingga terlihat bahwa PT. ?X? hanya sebagai follower saja.

Dari hasil audit internal terdapat kelemahan dalam struktur modal sehingga mempengaruhi unjuk kerja keseluruhan PT. ?X?. Beberapa kompetitor sudah go public sehingga dan segi ukuran PT. ?X? tertinggal dibandingkan dengan kompetitornya. Dengan adanya keterbatasan modal ini maka ada beberapa segmen pasar dan service yang seharusnya dapat ditangkap namun tidak terlayani. Dengan adanya persetujuan pasar bebas yang ditandatangani pemerintah Indonesia maka terdapat ancaman yang berasal dari distributor alat industri semerek dan negara tetangga atau malah dan prinsipal sendiri.

Variabel kestabilan politik merupakan variabel eksternal yang dominan dan sangat berpengaruh terhadap variabel lainnya. Dari situasi internal menjadi variabel internal yang utama. Hal ini terungkap dalam tahap pertama pembuatan skenario yaitu menentukan variabel yang dominan. Kemudian dengan membuat kisaran ? kisaran asumsi dan variabel internal dan eksternal serta operasi kombinasi dan masing ? masing kisaran asumsi maka terbentuk empat buah skenario. Skenario ? skenario tersebut adalah Flight of Flamingoes (kestabilan politik positif dan situasi internal menguntungkan), Lame Duck (kestabilan politik positif dan situasi internal kurang menguntungkan), Icarus (kestabilan politik kurang positif dan situasi internal menguntungkan) dan Ostrich (kestabilan politik kurang positif dan situasi internal kurang menguntungkan).

Langkah selanjutnya dengan memperhatikan masing ? masing skenario dipilihlah beberapa strategi generik yang sesuai dengan situasi. Dan pada akhirnya dipilih beberapa strategi generik saja yang sesuai dengan situasi dan kondisi PT. ?X? pada saat itu. Seperti market development dan market penetration pada skenario flight of the Flamingoes; stabilitas, market penetration dan joint venture pada skenario Lame Duck, stabilitas pada skenario Icarus; serta likuidasi pada skenario Ostrich.

Melihat perkembangan situasi politik yang membaik setelah pergantian presiden yang baru lalu maka skenario Flight of the Flamingoes merupakan skenario yang paling mungkin menjadi kenyataan setidaknya sampai dengan tahun 2004. Dengan demikian strategi yang dipilih dan diterapkan pada PT. ?X? adalah market development dan market penetration. Sebagai konsekuensi dan dipilihnya strategi ini maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti memperkuat jaringan distribusi yang ada dan adanya pasar yang

belum terjamah pada market development Menanibah tenaga penjual dan teknisi,
meningkatkan biaya iklan dan meningkatkan promosi penjualan pada market penetration.