

FORMULASI STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN

Dwi Rorin Mauludin Insana
Universitas Indraprasta PGRI
dwirorin@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi faktor-faktor strategis lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang secara kritis mempengaruhi posisi perusahaan, (2) memformulasikan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan, (3) memberikan rekomendasi alternatif strategi yang paling sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan studi kasus. Penentuan sampel penelitian dilakukan secara *purposive sampling*. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di lapangan melalui wawancara dan pengisian kuisioner kepada responden yang mengacu pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan secara bertahap. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai sumber yang relevan. Data yang diperoleh kemudian dianalisa dengan menggunakan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks Quantitative Strategic Planning (QSP). Dari hasil identifikasi faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang kemudian dianalisis dalam matriks SWOT maka diperoleh lima alternatif strategi yaitu, strategi penetrasi dan pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan SDM, strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dan strategi fokus. Adapun strategi yang diprioritaskan oleh perusahaan berdasarkan hasil analisis matriks QSP tersebut adalah strategi penetrasi dan pengembangan pasar dengan total nilai daya tarik (TAS) sebesar 5.533, strategi prioritas selanjutnya adalah strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dengan nilai TAS sebesar 5.296, sedangkan strategi prioritas ketiga adalah strategi pengembangan SDM dengan nilai TAS sebesar 4.204.

Kata kunci: formulasi strategi, matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks QSPM

ABSTRACT

The purpose of this study was (1) to identify strategic factors external and internal environment that critically affect the position of the company, (2) formulate alternatif strategies that can be firm in the face of environmental change, (3) provide recommendations strategic alternatififs most suitable to be applied by the company. The method used in this research is descriptive method with a case study. Determination of sample done by purposive sampling. Data collected consist of primary data and secondary data. Primary data obtained from

direct observation in the field through interviews and questionnaires to respondents who refer to a list of questions that have been prepared in stages. Secondary data was collected through literature from a variety of relevant sources. The data obtained were analyzed by using matrix IFE, EFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, and matrix Quantitative Strategic Planning (QSP). From the results of the identification of factors internal and external strategic and analyzed in the SWOT matrix obtained five alternatif strategies, namely, penetration strategy and market development, product development strategy, human resource development strategy, maintenance and customer service strategy and focus strategy. The strategies are prioritized by the company based on the analysis of the QSP matrix is penetration strategy and market development with a total value of attractiveness (TAS) of 5,533, the next priority strategy is a strategy of maintenance and customer service with TAS value of 5,296, while the third priority strategy is a strategy human resource development with TAS value of 4,204.

Keywords: *strategy formulation, IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, the matrix QSPM*

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia perekonomian membuat sejumlah negara-negara ASEAN membuat sebuah komunitas yaitu MEA. Pada tahun 1997 para kepala Negara yang tergabung didalam ASEAN menyepakati sebuah visi yang di bicarakan bersama yaitu visi untuk mewujudkan kawasan yang stabil dan berdaya saing tinggi dengan pertumbuhan ekonomi yang merata (ASEAN Vision 2020). Seiring dengan majunya teknologi yang semakin modern menuntut para pelaku usaha untuk terus memajukan usahanya dan bersaing dengan pengusaha lain tidak hanya pengusaha dari negara sendiri tetapi dari negara asing, adanya MEA ini membuat beberapa negara berkembang salah satunya Indonesia menjadi tantangan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi komunitas ini. Disini pemerintah harus memberikan sosialisasi penuh agar masyarakat atau pengusaha baru dan lama mengerti tentang MEA dan siap menghadapi persaingan dalam dunia perekonomian.

Dengan segera diberlakukannya kesepakatan MEA pada tahun 2015 mendatang membuat seluruh sektor industri perlu bersiap untuk menghadapi persaingan tinggi yang bakal tercipta. Oleh karena adanya aturan baru dari masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) yang menyebutkan bahwa dengan dibentuknya komunitas ini akan semakin memudahkan kerjasama dalam peredaran barang dan jasa di seluruh kawasan ASEAN akan semakin mudah tanpa adanya sistem bea masuk dan *barrier* lainnya. Oleh sebab itu pelaku usaha di Indonesia harus segera bersiap dan meningkatkan kualitas diri, termasuk kalangan UMKM yang perlu mengetahui seluk beluk dan mempelajari kondisi pasar yang ada di negara-negara lain dan negara ASEAN. Ketahanan dan daya saing UMKM di Indonesia menjadi poin penting yang harus diprioritaskan dalam pelaksanaan MEA 2015. Keadaan tersebut karena UMKM selama ini menjadi tulang punggung yang banyak membantu penyerapan tenaga kerja, mengurangi

pengangguran dan kemiskinan serta meningkatkan pendapatan domestic negara. UMKM Sebagai salah satu sektor industri yang banyak dan mampu menambah pendapatan negara dengan jumlah yang tinggi diharapkan dapat terus mempertahankan kualitas dan nilai positif yang ada didalam usaha.

Seiring dengan perkembangan dan perubahan lingkungan industri yang ada saat ini, maka perusahaan baik kecil maupun menengah dihadapkan pada permasalahan pengelolaan sumberdaya yang ada serta keunggulan yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan agar tetap dapat bersaing dalam lingkungan industri yang terus berkembang dan berubah. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk mampu mencapai harapan tadi adalah dengan mencoba mengidentifikasi dan menganalisa faktor internal dan eksternal perusahaan serta melakukan analisa terhadap perubahan lingkungan industri.

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen strategi didefinisikan sebagai sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Menurut Hax dan Majluf (1991) bahwa salah satu aspek dalam manajemen strategi adalah proses perencanaan strategi formal, yakni suatu prosedur perencanaan yang dilakukan secara disiplin dan terdefiniskan secara baik yang bertujuan untuk menyusun strategi perusahaan secara lengkap disertai dengan pelimpahan tanggung jawab pelaksanaannya. David (2002) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi atau formulasi strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Tujuan utama dari formulasi strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 1997).

Pada prinsipnya terdapat empat macam strategi yaitu, strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi dari ketiganya (Umar, 1999). Sedangkan David (2002) memperkenalkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan pada berbagai macam organisasi antara lain (1) strategi integrasi, (2) strategi intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, (3) strategi diversifikasi, (4) strategi bertahan.

Lingkungan perusahaan adalah semua faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum, adalah masa yang akan datang dan lingkungan industri, adalah pengertian faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan (Hitt et al., 1999). Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang terdapat di dalam perusahaan yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dan secara normal memiliki pengaruh

langsung terhadap perusahaan diantaranya, struktur organisasi, manajemen pemasaran, kondisi keuangan, produksi serta sumber daya manusia (Purnomo dan Zulkieflimansyah, 1999).

C. PERUMUSAN MASALAH

Dengan menimbang berbagai informasi sebelumnya maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1). Faktor-faktor kritis apa saja yang mempengaruhi perkembangan perusahaan dalam industri, baik internal maupun eksternal?
- 2). Alternatif strategi apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal serta sumberdaya yang dimiliki?
- 3). Strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan di masa depan sesuai dengan perubahan lingkungan?

D. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut, (1) mengidentifikasi faktor-faktor strategis lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang secara kritis mempengaruhi posisi perusahaan, (2) memformulasikan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan, (3) memberikan rekomendasi alternatif strategi yang paling sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan.

E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Usadi Sistemindo Intermatika, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultan informasi teknologi dan manajemen dengan pangsa pasar utama pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan difokuskan pada identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Dari faktor-faktor tersebut dikaitkan dengan manajemen strategis dan dibatasi hanya pada tahap formulasi strategi dengan menggunakan beberapa langkah yaitu, input, pemaduan dan keputusan, sedangkan implementasi dan evaluasi strategi akan menjadi wewenang penuh perusahaan. Adapun Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan studi kasus. Penentuan sampel penelitian dilakukan secara *purposive sampling*. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di lapangan melalui wawancara dan pengisian kuisisioner kepada responden yang mengacu pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan secara bertahap. Tahap pertama, penentuan faktor internal dan eksternal pada perusahaan yang diajukan oleh responden. Tahap kedua adalah pemberian bobot dan peringkat terhadap faktor internal dan eksternal tersebut. Tahap ketiga adalah pembuatan matriks untuk penentuan alternatif strategi, dan tahap keempat adalah penentuan strategi. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai sumber yang relevan.

Analisis Tahap Formulasi Strategi

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi. Dalam formulasi strategi utama perusahaan bisa menggunakan beberapa matriks (Umar, 1999). Teknik pelaksanaan formulasi tersebut dilakukan dalam tiga tahapan kerangka kerja pembuatan pengambilan keputusan, yaitu (1) tahap input, berfungsi untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Beberapa matriks yang digunakan pada tahap ini adalah matriks EFE dan IFE, (2) tahap kedua yaitu tahap pencocokan, berfungsi untuk membangkitkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Matriks yang digunakan dalam tahap ini adalah matriks IE dan matriks SWOT, (3) tahap ketiga yaitu tahap keputusan. Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap pertama untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap kedua, sehingga memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik. Matriks yang digunakan adalah matriks QSP.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis persaingan industri perusahaan dalam industri jasa konsultan informasi teknologi dan manajemen dengan pangsa pasar pemerintah daerah berada pada kategori sedang dengan skor sebesar 3.046. Parameter dominan yang mempengaruhi industri jasa ini adalah ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman dari produk pengganti dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

Hasil identifikasi faktor eksternal diperoleh ancaman dan peluang perusahaan. Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan (1) situasi politik dan keamanan dalam negeri, (2) akan berlakunya perdagangan bebas, (3) budaya kerja pelanggan, (4) tingkat persaingan, (5) ancaman pendatang baru. Sedangkan peluang yang dimanfaatkan adalah (1) pelaksanaan otonomi daerah, (2) kebijakan pengembangan teknologi informasi, (3) pertumbuhan ekonomi, (4) pertumbuhan pasar era teknologi informasi, (5) minat konsumen terhadap pengembangan teknologi informasi, (6) kesiapan SDM pelanggan, (7) dukungan vendor atau pemasok, (8) daya tawar pembeli, (9) perkembangan ilmu dan teknologi, (10) kecepatan transfer teknologi. Dari hasil analisis faktor eksternal dalam matriks EFE menghasilkan skor 2.857. Skor ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kategori sedang, yang berarti bahwa perusahaan mampu merespon peluang yang ada dengan cukup baik dan menghindari pengaruh negative dari ancaman-ancaman di pasar industrinya.

Identifikasi terhadap faktor internal perusahaan dianalisa dengan pendekatan fungsional menghasilkan kelemahan dan kekuatan. Kelemahan yang dimiliki perusahaan antara lain, (1) kualitas SDM, (2) kuantitas SDM, (3) pemeliharaan hubungan pelanggan, (4) kemampuan komunikasi dan negosiasi, (5) layanan pelanggan, (6) penyelesaian masalah pelanggan, (7) penguasaan ilmu dan teknologi. Sedangkan kekuatan yang ada yaitu, (1) kualitas produk yang dihasilkan, (2) jenis dan tingkat kecanggihan teknologi yang dimiliki, (3) jaringan

pemasaran, (4) akses ke pemasok, (5) harga jual produk, (6) citra perusahaan, (7) posisi keuangan, (8) pengalaman kerja perusahaan, (9) diferensiasi produk yang dihasilkan, (10) strategi promosi. Berdasarkan hasil analisis faktor strategis internal dalam matrik IFE diperoleh skor 2.620. Skor ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kategori sedang, yang berarti bahwa perusahaan mempunyai cukup kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan dan meminimalisasi kelemahan yang dimiliki dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Penggabungan matriks IFE dan matriks EFE menghasilkan matriks IE. Pada matriks IE ini posisi perusahaan berada pada kuadran V (2.620;2.857) yang berarti bahwa perusahaan dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara. Adapun strategi yang umumnya banyak dilakukan pada kuadran ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk (David, 2002). Kemudian selanjutnya dilakukan analisa dengan menggunakan matriks SWOT yang akhirnya diperoleh lima alternatif strategi yaitu, strategi penetrasi dan pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan SDM, strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dan *focus strategy*.

Pada tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan matriks QSP maka diperoleh hasil bahwa strategi yang diprioritaskan oleh pihak manajemen perusahaan adalah strategi penetrasi dan pengembangan pasar dengan total nilai daya tarik (TAS) sebesar 5.533. Selanjutnya adalah strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dengan total nilai TAS sebesar 5.296, sedangkan strategi prioritas ketiga adalah strategi pengembangan SDM dengan nilai TAS sebesar 4.204.

Dari hasil tersebut perusahaan melihat bahwa perubahan lingkungan yang terjadi saat ini terutama dengan akan diberlakukannya perdagangan bebas Negara-negara ASEAN, maka perusahaan lebih memprioritaskan untuk melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar, karena perusahaan yakin dengan kekuatannya yaitu lebih mengenal karakteristik pelanggan dibandingkan pesaing yang lain terutama perusahaan luar negeri. Kemudian pelanggan yang sudah diraih akan terus dipelihara dan diberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, dan pada akhirnya untuk menjaga keberlangsungan perusahaan maka perusahaan berusaha untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang terbaik melalui pengembangan dan peningkatan kualitas SDM.

G. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dengan segera diberlakukannya kesepakatan MEA pada tahun 2015 mendatang membuat seluruh sektor industri perlu bersiap untuk menghadapi persaingan tinggi yang bakal tercipta. Oleh sebab itu pelaku usaha di Indonesia harus segera menyiapkan diri dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, perusahaan perlu mempersiapkan strategi sebaik mungkin sehingga perusahaan bisa bertahan dan berkembang dan meningkatkan kualitas diri.

Dari penelitian yang dilakukan dalam rangka mencari strategi mana yang paling tepat untuk dilaksanakan, maka dilakukan formulasi strategi. Dari hasil

identifikasi faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang kemudian dianalisis dalam matriks SWOT maka diperoleh lima alternatif strategi yaitu, strategi penetrasi dan pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan SDM, strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dan strategi fokus. Adapun strategi yang diprioritaskan oleh perusahaan berdasarkan hasil analisis matriks QSP tersebut adalah strategi penetrasi dan pengembangan pasar dengan total nilai daya tarik (TAS) sebesar 5.533, strategi prioritas selanjutnya adalah strategi pemeliharaan dan pelayanan pelanggan dengan nilai TAS sebesar 5.296, sedangkan strategi prioritas ketiga adalah strategi pengembangan SDM dengan nilai TAS sebesar 4.204.

Saran

Sebaiknya perusahaan mengimplementasikan secara beriringan prioritas strategi yang terpilih.

Beberapa kebijakan perusahaan yang sudah ada terutama yang berkaitan dengan strategi promosi dan penjualan, pelayanan pelanggan dan pelatihan pengembangan untuk tetap dilaksanakan, tetapi sebaiknya perlu disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal yang ada serta strategi yang terpilih.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2002. *Manajemen Strategis, Konsep*. Versi Bahasa Indonesia . Penterjemah Sindoro A. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Hax, A.C., dan C.K. Prahalad. 1995. *Competing For The Future*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. USA.
- Hitt, M.A., et. al. 1999. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Terjemahan Erlangga. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Pearce, J.A., dan J.R.B Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih Bahasa Maulana, A. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Purnomo, H.S., dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Lembaga Penerbit FE UI. Jakarta
- Rangkuti, F. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk menghadapi Abad 21*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Umar, H. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.