

ANALISIS SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN: Tinjauan Dasar Strategy Pertumbuhan Penjualan

Oleh: Ronny B. Sihotang

Abstrak: Dalam dunia usaha, pembelajaran tentang lingkungan merupakan dasar utama dalam menjalankan bisnis. Usaha yang berhasil seringkali ditentukan oleh pintarnya manajemen perusahaan menganalisis lingkungan usahanya dengan baik. Bila cepat mengantisipasinya, maka perusahaan akan bertumbuh dengan baik karena strategy yang ditetapkan tepat guna. Sedangkan bila terlambat saingan menjadi pemenang, sudah barang tentu sulit untuk memperbaikinya.

Tulisan ini memberikan uraian perlunya manajemen perusahaan memahami dengan benar lingkungan dan situasi perusahaan agar strategy yang disusun berhasil demi tercapai pertumbuhan penjualan. karena ukuran keberhasilan pimpinan (manajemen) perusahaan ditentukan pertumbuhan penjualan.

Kata Kunci: Business Environment, SWOT analysis, Analisa pasar

Pendahuluan

Operasional strategy sebuah perusahaan sesuai konsep dasarnya (fondasi utama) selalu berfokus kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Tentu konsep dasar ini sangat dipegang oleh pengelola organisasi atau perusahaan karena apapun interaksi (dari berbagai kemungkinan interaksi) operasional yang ada di perusahaan selalu berorientasi kepada pencapaian penjualan (dalam unit maupun dalam nilai mata uang – rupiah misalnya) yang nota bene bersumber dari konsumen. Dimana hasil pencapaian penjualan bisa dilihat dari dan dalam laporan harian, mingguan, bulanan, tahunan, kuartalan atau semesteran bagi lembaga pendidikan/atau organisasi/perusahaan lainnya.

Karena menyangkut kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen melalui pendekatan analisis situasional dan lingkungan, maka aspek pertumbuhan perusahaan itu sendiri dilihat dari bagaimana kepiawaian manajemen mendayagunakan lingkungannya. Paparan berikut merupakan bagian terpenting dalam *environmental scanning* lingkungan perusahaan.

Deteksi Lingkungan (*Enviromental scanning*)

Keberadaan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungannya. Kejelian dan cepat tanggap dalam merespons dan menyesuaikan diri dari sebuah perubahan yang

sedang terjadi dalam lingkungan harus selalu dipahami pengelola (manajemen) perusahaan. Sistem pendeteksian lingkungan secara dini, merupakan tanda baik apalagi bila diikuti dengan antisipasi strategy yang cocok. Karena sebuah perusahaan (melalui manajemennya) yang bisa membaca dan menanggapi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dapat bertumbuh dengan baik dan akan keluar sebagai pemenang.

Pengembangan usaha (*business development*) sesuai dengan tujuan semula manajemen (biasanya diputuskan pada akhir tahun untuk rencana tahun berikutnya – dilaksanakan mulai awal bulan sesuai dengan tahun kalender perusahaan) bisa jadi berubah sesuai dengan atau sebab akibat dari situasi lingkungan yang berubah. Hal-hal inilah menyebabkan manajemen harus *pro-active* dalam menyikapi tindakan-tindakan perubahan agar lebih realitas berdasarkan fakta yang bisa dipertanggungjawabkan daripada hanya *reactive* – menunggu, pada hal perusahaan lain sudah mengambil alih konsumen kita.

Pola pikir seperti ini ditandakan oleh Karl (1994:72-79) dalam bukunya *The Northbound Train – Finding the Purpose Setting the Direction Shaping the Destiny of Your organization* “ we need a way to **subdivide** the business environment into more manageable categorical components so we can begin to organize our knowledge of it. The operating environment is like a wheel that you have to organize it properly and consitently”

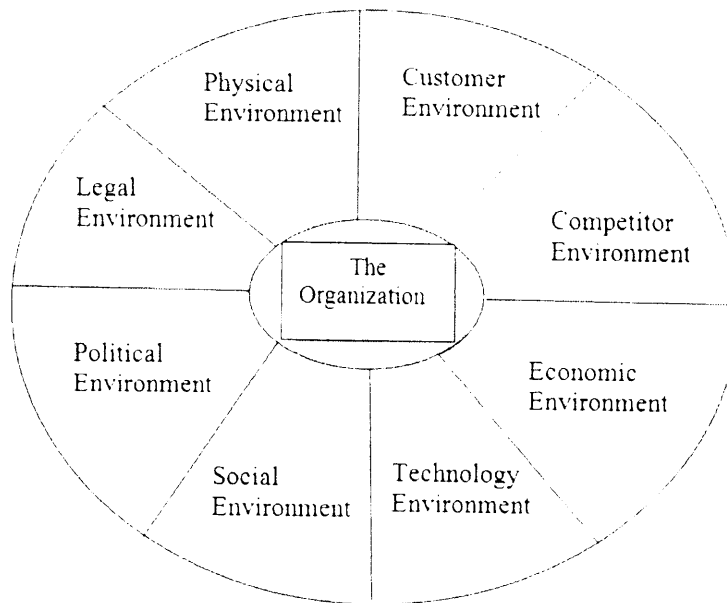
Lebih lanjut beliau menyusun struktur lingkungan yang perlu dicermati oleh pengelola (manajemen) perusahaan seperti gambar roda berikut yang berisikan delapan komponen. Dimana masing-masing kompenen perlu dianalisis.

Untuk menyikapi deteksi lingkungan, beberapa hal yang perlu dilaksanakan sebagai solusi, antara lain:

1. Apa yang sedang terjadi (*what is going on*)?

Cermati secara lengkap dan berkembang ide-ide umum untuk menjawab sebuah pertanyaan “apa yang sedang terjadi saat ini?”. Pendekatan untuk memperoleh data tentang apa yang terjadi saat ini bisa diperoleh melalui (1) sebuah sumber dari pustaka perusahaan-perusahaan sejenis melalui pengumpulan data termasuk *benchmarking* dan hasil perolehan dari sumber data sejenis kumpulan asosiasi perusahaan, (2) pengadaan *survey* yang sengaja dirancang secara khusus untuk mendapatkan sebanyak mungkin informasi tentang apa yang sedang terjadi saat ini. Kedua pendekatan ini dilakukan untuk mendapatkan perubahan-perubahan yang terjadi saat ini, perkembangan yang sedang terjadi, rumor-rumor yang ada, ide-ide yang muncul dari berbagai sumber media (media cetak dan audio visual).

Figure : 1
The Operating Business Environment



Sumber: Karl Albrecht

James (1995:75) memberikan pendapat agar perusahaan selalu memperhatikan perubahan apa yang sedang terjadi, seperti kutipan berikut” *the part of our strategy that is renewing is our continuing to question what it is that has changed on outside of the company – the asking of ourselves, figuratively, what day it is. And then asking, if this the new condition and the new day, what is the need and what is appropriate?*”.

Atas informasi yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut manajemen dapat membuat langkah-langkah strategis, yang disertai pendekatan taktik-taktik lapangan demi pengembangan bisnis bagi pelanggan.

2. Pilih dan seleksi variable yang paling penting untuk ditindaklanjuti.

Hasil perolehan data dari sumber data pustaka perusahaan (asosiasi) dan hasil *survey* yang telah diadakan menjadi *variable* utama yang perlu dipilih sebagai *alternative* terbaik yang perlu diidentifikasi dan dikembangkan. Semua manajemen dan penyusun *strategy* perusahaan harus menyusun pilihan terbaik demi mewujudkan tujuan organisasi. Pilihan terbaik distruktur/disusun ulang guna menentukan mana prioritas pertama, kedua, ketiga dan seterusnya.

Prioritas pilihan menyangkut (1) pengembangan usaha utama agar tetap unggul, (2) dampak potensi atas pilihan utama ini bagi perusahaan. Ini perlu ditandaskan agar pilihan prioritas ini tidak mubajir, karena sering keputusan pimpinan membuat pilihan utama ternyata tidak menghasilkan atau meningkatkan penjualan tetapi menjadi tindakan sia-sia pada hal uang sudah banyak dibelanjakan melalui belanja modal atau sering disebut *capital expenditures*. Itulah sebabnya pihak pimpinan puncak perlu memantau pilihan tersebut, bila tidak tepat perlu ditunda atau jangan diteruskan.

3. Bisa jadi mengganti pilihan sebagai acuan perlu perubahan

Boleh jadi pilihan terbaik yang diputuskan ternyata gagal, maka perlu *contingency plan* (tindakan berjaga-jaga) dimana bila pilihan utama tidak bisa (karena tidak sesuai dengan keadaan) dilaksanakan, maka *alternative* lain menjadi pilihan. Itulah sebabnya pihak pimpinan puncak perlu memantau pilihan tersebut, bila tidak tepat perlu ditunda atau jangan diteruskan.

Bila belanja modal sudah siap, maka *contingency plan* yang sudah disiapkan menjadi pilihan, dimana tetap diperlukan analisis kecenderungan yang kemudian akan diuji melalui pengamatan dan keputusan yang sangat realistis. Pengujian akan perubahan yang dibuat tetap pada pertimbangan kesiapan dan kecukupan informasi agar bisa diminimalisasi dampak *variable-variable* lain yang mungkin terjadi. Perlu dimaklumkan bahwa setiap perubahan karena lingkungan dan situasi selama memiliki resiko, dan itulah seni keputusan manajemen (pimpinan) yang bila berhasil dipuji, bila gagal dimaki atau digeser. Yang pasti kepuasannya membuat perubahan guna mendapatkan keberhasilan.

4. Dukung perubahan melalui analisis pasar, strategy & dampak kinerja.

Tindakan selanjutnya, melihat dampak perubahan-perubahan yang dibuat dicocokkan dengan pencapaian kinerja atas hasil *strategy* yang disusun melalui dampak silang yang diberi nilai sebagai patokan kecenderungan (*trends*) yang diperoleh dari tindakan *strategy-strategy*. Hasil ini bisa diperoleh sesuai dengan tingkat pencapaian dalam laporan masing-masing manajemen dalam bidang yang dibawahinya.

Lau & Wee (1994:39) menggambarkan uraiannya seperti *table* berikut:

Trends	Strategy			Impact
	1	2	3	
1	- 4	0	+ 2	- 2
2	- 8	- 4	+ 6	+ 2
3	- 2	+ 2	+ 4	+ 4
+ 8 = Critical Positive Impact + 6 = Major Positive Impact + 4 = Significant Positive Impact + 2 = Slight Positive Impact 0 = No effect - 2 = Slight Negative Effect - 4 = Significant Negative Effect - 6 = Major Negative Impact - 8 = Critical Negative Impact				

Table ini hanya sebuah ilustrasi

5. Identifikasikan cepat - tanggap sebagai *trend response strategy*.

Apapun dampak dari perubahan yang dibuat (menghasilkan dampak *positive* atau *negative*) *response strategy* yang cepat tanggap dalam mengantisipasi kecenderungan akan lebih baik. Tujuannya adalah mempertahankan kecenderungan yang berdampak *positive* dengan trend penjualan terus meningkat. Jika hasil *strategy negative*, maka tujuannya mengurangi tingkat penjualan yang turun agar bisa naik (berkurang) kembali. Caranya, memberikan nilai iklan *positive* sebagai sarana fokus melalui *point to point service* guna mendapatkan kepercayaan pelanggan kembali. Dalam dunia yang serba cepat karena ada penggunaan *technology*, makin cepat menjadi lebih baik, jika lambat perusahaan lain yang mengambil-alih.

ANALISA PASAR

Tujuan utama dari analisis lingkungan dari aspek pasar (*market*) ini adalah untuk mengestimasi ukuran dan tingkat pertumbuhan pasar dari sebuah perusahaan, sesuai dengan bidang usaha (*business lines*) dari perusahaan tersebut.

Sebelum melaksanakan analisis market, lebih dahulu perlu diketahui secara terperinci ruang lingkup pasar perusahaan saat ini melalui (a) rincian pasar secara geografis

yang menjadi sumber pelanggan utama termasuk luas pasar yang mungkin bisa dijangkau, (b) mengetahui dengan benar jenis (variasi) produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen, (c) komposisi pangsa pasar (*market share*) saat ini sesuai dengan jenis produk atau jasa yang dimiliki perusahaan, (d) kualitas produk atau jasa yang di pasarkan.

Bilamana ke empat hal di atas di ketahui, maka diusahakan pendekatan berbagai metode untuk mengukur ukuran dan tingkat pertumbuhan pasar.

Metode tersebut meliputi metode *heuristic*. Metode ini mengacu kepada pandangan bahwa seharusnya perusahaan berusaha mendapatkan dan memiliki berbagai hal atau informasi tentang pelanggannya dan calon pelanggan. Misalnya adanya komunikasi formal dan informal yang dibentuk melalui *free tool communication* dengan hot lines, penyediaan website dan email dalam menampung berbagai pertanyaan, kritik, keluhan dan sangat mungkin masukan dari pelanggan dan calon pelanggan

Atas dasar ini manajemen perusahaan bisa membuat perkiraan tentang *potential market* yang bisa dimiliki di waktu mendatang sebagai ukuran pasarnya. Potential market tersebut disusun kembali sesuai dengan struktur pencapaian yang dimiliki perusahaan saat ini atau karakteristik lain yang bisa dipilah-pilah atas pengalaman manajemen dalam mengenal pelanggannya.

Contoh:

Sebuah perusahaan (di propinsi A) bergerak di bidang usaha (business lines) "Pempers" untuk anak-anak.

Perkiraan Pemakai Pempers di Propinsi A

Umur	Jumlah	% Pemakai "Pempers"	Pemakai "Pempers"	Unit Rata per bulan	Jumlah "Pempers" /bulan)
< 1	100.000	80%	80.000	60	4.800.000
1 - < 2	90.000	90%	81.000	80	6.480.000
2 - < 3	100.000	95%	95.000	90	8.550.000
3 - < 4	85.000	70%	59.500	30	1.785.000
4 - 6	170.000	20%	34.000	10	340.000
				Jumlah	21.955.000

Tabel ini dimaksudkan hanya Ilustrasi

Metode subjective, adalah metode yang lebih menitik beratkan dari pendapat para ahli, managers, salesman dan distributor akan perkiraan mereka dalam menghitung ukuran pasar produk pempers. Hasil estimasi mereka akan menjadi pertimbangan dalam menyusun ukuran pasar yang nantinya. Salah satu pendekatan lain yang perlu dilakukan disini adalah mengadakan survey pelanggan tentang sikap, dan pengalaman mereka tentang pempers yang mereka pernah beli. Hasilnya dimaksudkan untuk membuat potensi perkiraan penjualan sebagai kebutuhan consumer dalam membeli pempers.

Metode berikutnya metode objective yaitu metode berdasarkan perolehan penjualan di masa lalu. Biasanya hasil yang diperoleh tersebut ditambah dengan ramalan pertumbuhan pasar di depan menjadi satu acuan dalam menentukan ukuran pasar. Untuk membantu pengadaan perkiraan pasar data-data statistik dapat menolong penyajian data dan menjadi suatu bahan kajian dalam menentukan perkiraan pasar. Maka untuk memperoleh data-data statistik para manajer akan berusaha memperoleh sumber data yang sangat credible, misalnya dari biro pusat statistik, ikatan (assosiasi) bidang industri atau jasa sejenis dan sumber data lainnya.

Analisis Persaingan

Analisis ini tetap menjadi salah satu pola pikir manajemen dalam melindungi lingkungan usahanya agar tetap bisa *survive*. Pengelola usaha (manajemen) yang terlambat menganalisis lingkungan dari segi persaingan lambat namun pasti akan jatuh dan jauh tertinggal dalam pengelolaan usaha sejenis dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Craig (1994) dalam bukunya *The Organization Game* mengatakan bahwa "*competition is the organization games and constantly that is business games. The employees are hired to play for this eternal business games*".

Dengan demikian analisis persaingan menjadi sesuatu yang mutlak bagi manajemen, maka mengetahui *internal* dan *external environment* persaingan dalam bidang usaha mutlak. Karena itu merupakan kunci utama (*main keys*) guna mengetahui *competency* usaha dibandingkan dengan hidup usaha semua saingan (*competitors*). Saingan dan pesaing (*rivalry*) perlu dimengerti secara khusus (*specific*) karena ada perbedaan yang perlu dicermati agar mengerti siapa sebenarnya pesaing kita. Manajemen secara khusus harus bisa mengidentifikasi siapa sebenarnya *rivalry* dibidang usaha yang sedang dikelola. *Rivalry*, merupakan saingan utama perusahaan dengan level yang sejenis dengan perusahaan yang kita kelola. Secara umum semua perusahaan yang bergerak dibidang usaha

yang sama dengan perusahaan kita adalah saingan, namun hanya beberapa dari saingan tersebut merupakan saingan utama (*rivalry*) yang selevel dengan perusahaan yang kita kelola.

Pengertian dasar ini perlu dimengerti agar analisis persaingan yang akan dibuat lebih terarah dengan identifikasi usaha jelas. Diasumsikan bahwa luas pasar dan jumlah pasar diperebutkan semua perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama. Strategi untuk meraup pasar yang disusun dan dilaksanakan manajemen harus lebih baik dari pesaing. Ini dapat dibuat hanya dengan mengetahui data dan informasi pencapaian yang dimiliki pesaing seperti market share yang diraih, *synergy* karyawannya, *technology* yang dimiliki, *strategy implementation*, dan *resources* lainnya. Itulah sebabnya agar unggul dari pesaing sebuah perusahaan harus memiliki *key success factors* yang kelak menjadi *competitive advantage* – nya.

Bahkan Herber N. Cason (2002) dalam bukunya “How to Overcome Competition” menekankan (1) setiap karyawan dalam perusahaan hendaknya sadar bahwa karyawan lain di perusahaan lain (*rivalry*) mengerjakan pekerjaan yang sama, (2) setiap manajer sadar bahwa setiap manajer lain di perusahaan pesaing (*rivalry*) mengerjakan pekerjaan yang sama, (3) semua perusahaan memaksimalkan *resources*-nya agar tumbuh, (4) semua perusahaan berlomba dengan jalan dan dengan kebijakan yang sama dan menghadapi situasi yang sama, (5) namun ternyata hanya beberapa perusahaan berhasil bertumbuh sementara yang lain malah menurun.

Atas keadaan seperti ini keberhasilan akan diperoleh hanya bila (1) karyawan, (2) manajer, (3) *resources*, (4) mengerti makna berlomba, dan (5) dapat memperoleh hikmat mendalam dari arti *The Values of Competition*.

Memang W. Chan Kim dan Rence Mauborque (2006) dalam bukunya “*Blue Ocean Strategy*” mengingatkan bahwa samudra biru tidak memiliki batasan pasar karena luasnya samudra yang bisa dijelajahi secara bebas, namun dalam menjelajahi samudra tersebut perusahaan harus memiliki nilai lebih (*competitive values*) sehingga perusahaan lebih leluasa mencari pasar bebas karena pada saat yang sama akan banyak perusahaan lain berlayar mencari dan mengambil pasar.

Hal terakhir yang perlu diingatkan adalah rencana analisis di masa yang akan datang sambil memperhatikan munculnya pesaing baru (*new entrant*) dengan semua keunggulan yang dibawanya.

Analisis Pelanggan

Pelanggan merupakan bagian utama dari lingkungan perusahaan. Perusahaan ada (berdiri) untuk dan karena pelanggan. Karyawan dibayar pelanggan. Perusahaan hidup karena pelanggan. Bila pelanggan tidak ada perusahaan bisa tutup. Penggalan kalimat-kalimat pendek ini dibuat agar perusahaan melalui manajemennya sadar betul akan pentingnya analisis lingkungan pelanggan.

Secara umum hasil analisis pelanggan harus bisa menjawab lima (5) pertanyaan yang dalam bahasa Inggris disebut 5W dan satu (1) H yaitu:

1. Who – Siapa?
 - Siapa pembeli merek produk kita?
 - Siapa pembeli merek produk pesaing kita?
 - Siapa yang paling berpengaruh dalam memutuskan membeli produk?
 - Siapa yang menggunakan/memakai produk?
 - Siapa memutuskan membeli?
2. What – Apa?
 - Pertimbangan apa dasar konsumen sehingga mau membeli?
 - Produk dibeli karena manfaat atau fungsi
 - Daya tarik produk
 - Pelayanan
 - Jaminan nama karena bonafitas perusahaan
 - Karena syarat-syarat/criteria pembelian
 - Merek dan produk apa yang selalu diingat konsumen?
 - Apa sikap konsumen terhadap merek dan produk?
3. Where – Dimana?
 - Darimana konsumen memperoleh informasi produk?
 - Dimana konsumen membeli produk?
 - Dimana konsumen menggunakan produk?
4. When – Kapan?
 - Kapan pelanggan membeli produk?
 - Kapan pelanggan menggunakan/memanfaatkan produk?
5. Why – Mengapa?
 - Mengapa pelanggan mau membeli produk atau jasa?

- Mengapa pelanggan memilih merek tertentu?
6. How – Bagaimana?
- Bagaimana konsumen membeli?
 - Secara individu atau bersama-sama
 - Kebetulan atau telah direncanakan.
 - Bagaimana sering?
 - Beli secara tunai atau hutang
 - Waktu yang dibutuhkan dalam membeli
 - Bagaimana pelanggan menggunakan produk?

Karena begitu banyak pertanyaan yang perlu dijawab akan analisis pelanggan maka semua komponen yang tergabung dalam bagian marketing di perusahaan perlu disinergikan. Diperlukan data-data untuk menjawab pertanyaan 5 W dan 1H di atas. Pendekatan terbaik dalam memperoleh jawaban dilaksanakan melalui *marketing research*. *Marketing Manager* perlu mengidentifikasi secara jelas pertanyaan-pertanyaan yang disusun baik dan benar dalam semua daftar *questioners* agar jawaban yang diperoleh sangat *relevant* dengan keputusan analisis pelanggan yang dibuat di kemudian hari.

Analisis Industri Sejenis (*industrial environment*)

Pengertian lingkungan industri adalah industri (perusahaan) di lingkungan mana (bergerak dalam bisnis apa) perusahaan tersebut beroperasi. Hal ini menyangkut pengelompokan *business lines* yang dapat saling menggantikan satu sama lain.

Contoh: Jika sebuah industri (perusahaan) bergerak dibidang obat-obatan (*pharmaceutical*), maka lingkungan industrinya yang perlu diperhatikan adalah semua industri (perusahaan) yang bergerak dalam obat-obatan menjadi kelompok industrinya, dimana sesama obat-obatan dapat saling menggantikan. Kelompok industri ini juga otomatis menjadi saingan dalam bisnis.

Analisa lingkungan industri sangat penting dalam menyusun strategi. Kepentingan ini menjadi tolak ukur yang perlu dipahami manajemen perusahaan guna membuat dan menyusun strategi yang baik. Karena masing-masing perusahaan sejenis akan berjuang dalam mendapatkan pasar yang tersedia sesuai dengan sinergi yang dimiliki.

Strategi apapun yang disusun perusahaan focus strategi tetap mengacu kepada empat belas sasaran strategi yang hendak dicapai suatu perusahaan sesuai dengan tujuan masing-masing.

Michael (1983) dalam bukunya “ *Competitive Advantage*”, salah seorang ahli manajemen strategi khususnya dalam analisis persaingan terhadap lingkungan industri (*industrial analysis environment*) memberikan dan menguraikan bahwa ada lima faktor penting dalam analisa kekuatan persaingan, yang dalam bahasa Inggris disebut **Five Forces Driving Industry Competition** yang sangat paling berpengaruh terhadap struktur ekonomi dalam industri sejenis. Kelima Kekuatan tersebut adalah:

1. Ancaman Pendatang baru (*The threat of new entrants*)

Pendatang baru sadar bahwa kedatangan perusahaan mereka yang baru (ladang usaha mereka yang baru mulai) sudah banyak perusahaan. Namun mereka mau masuk untuk meramaikan pasar atau siap saling bersaing. Ada beberapa alasan pendatang baru masuk pasar terhadap industri yang sudah ada. Alasan tersebut adalah:

- a. Pasar masih menarik (market is attractive)
- b. Membawa teknologi baru (entrance maket with new technology)
- c. Unggul dalam sumber daya dan pengembangan (leading on human & development)
- d. Unggul dalam modal (leading on capital)
- e. Berpengalaman dalam industri (industrial experience)

Ada beberapa pertimbangan rintangan (barriers to entry) yang perlu diperhatikan oleh pendatang baru dalam memasuki pasar, yaitu: pertimbangan ekonomi (economic scale), pengembangan perbedaan produk (*product differentiation*), kebutuhan modal (*Capital requirements*), pertimbangan biaya (*switching costs*), pengembangan pasar (*access to distribution channel*), pertimbangan skala biaya (*cost disadvantage independent of scale*), dan peraturan pemerintah (*government policy*).

Kunci pokok yang perlu dipahami dari rintangan memasuki pasar oleh pendatang baru adalah:

- a. Semakin kecil hambatan yang dihadapi semakin terbukalah kesempatan memasuki lingkungan industri yang hendak dibuka. Pendatang baru melihat ini sebagai kesempatan mendapatkan dan mengelola perusahaan yang lebih bagus atau sebaliknya.

- b. Hambatan-hambatan ini merupakan situasi yang membatasi perusahaan memperoleh jalan masuk ke dalam lingkungan industri yang diinginkan.

2. **Persaingan tetap antar perusahaan sejenis** (*Intensity of rivalry among existing competition*)

Konsistensi persaingan dalam bisnis merupakan peraturan abadi yang tidak perlu diatur. Hal ini sepenuhnya tergantung kepada mekanisme pasar (market mechanism) yang berlaku dengan demikian hanya perusahaan yang berjalan dengan baik dan efektif serta efisien selamanya unggul dalam pasar. Pertimbangan dalam persaingan industri sejenis dapat dianalisis melalui beberapa bentuk permainan bisnis yang sering terjadi:

- a. Penggunaan taktik melalui (1) bersaing melalui harga, (2) menaikkan biaya iklan secara besar-besaran, (3) membuat variasi produk, (4) memberikan kualitas pelayanan lebih (dari berbagai bentuk) dibanding dengan para pesaing.
- b. Pertumbuhan industri lambat. Keadaan seperti ini membutuhkan efisiensi dan efektivitas dalam mengelolah sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kondisi bisnis biasanya stabil dan memberikan kontribusi jangka panjang dalam hidup perusahaan.
- c. Pahami kalkulasi biaya tetap dan sejenisnya. Penggunaan assets yang berhubungan dengan kapasitas yang bisa dimanfaatkan dengan baik akan menolong perusahaan menjadi efisien. Hal ini sejalan dengan pembagian biaya-biaya yang berpengaruh kepada biaya variable, proporsi kenaikan volume penjualan dan biaya per unit.

3. **Tekanan barang pengganti** (*pressure from substitute products*)

Barang atau produk pengganti sering memberikan dampak tajam dalam industri sejenis. Semakin menarik pasar dalam industri sejenis semakin banyak produk atau jasa pengganti yang bermunculan. Maka antisipasi barang pengganti ini menjadi alat pikir dan tindakan penting bagi pengelola perusahaan. Semakin terbuka barang atau jasa pengganti di suatu pasar semakin tinggi ancaman bagi industri sejenis.

4. **Kekuatan tawar-menawar pembeli** (*bargaining power of buyers*).

Saat ini pengelola perusahaan harus sadar bahwa pembeli juga memiliki daya tawar menawar sebagai akibat dari:

- a) Banyak produk atau jasa sejenis ditawarkan di pasar.
- b) Harga relative sama
- c) Terjadi potongan harga atau discount di mana-mana
- d) Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- e) Pembeli memiliki banyak informasi penawaran dari perusahaan sejenis akan keunggulan produk bila berencana membeli dari segi: (1) harga, (2) kualitas, (3) bentuk, (4) warna, (5) banyaknya pilihan, dan (6) pilihan lainnya.

5. **Kekuatan tawar-menawar pemasok** (*bargaining power of suppliers*)

Dalam era keadaan aneka ragam pasar luas dan heterogen pemasok pun memiliki kekuatan tawar-menawar yang perlu diperhatikan, hal ini terjadi karena: (a) produk atau jasa (bahan material dan lainnya) penting bagi perusahaan, (b) tidak banyak pemasok tersedia untuk kebutuhan industri sejenis, (c) pemasok menjadi ancaman serius bila berintegrasi ke depan kearah pembeli, (d) tidak ada produk substitusi bagi pembeli, (e) pemasok didominasi perusahaan besar dengan jumlah relative kecil yang terkonsentrasi pada industri tertentu, (f) efektifitas produk pemasok dapat menciptakan biaya peralihan (*switching cost*) yang tinggi terhadap perusahaan pembeli.

Analisis Internal Perusahaan

Semua analisis lingkungan yang telah dijelaskan di depan (analisis pasar, analisis saingan, analisis konsumen dan analisis industri sejenis) merupakan analisis khusus tentang *external* perusahaan. Analisis perusahaan itu sendiri (*internal*) dimaksudkan untuk mengetahui kesiapan perusahaan dalam memahami kemampuannya mengadopsi semua potensi analisis lingkungan baik secara *external* maupun *internal*. Hasil-hasil analisis yang dibuat menjadi sarana pengembangan usaha (sesuai dengan kemampuan perusahaan) agar dapat mendayagunakan kesempatan dengan baik, dan memperbaiki diri akan kekurangan atau ancaman yang dimiliki demi mencapai pertumbuhan penjualan di pasar yang luas.

Hal-hal yang perlu dianalisis dalam perusahaan (yang dianggap sangat *significant*) terdiri dari:

- ✓ Budaya perusahaan (*company culture*)

Budaya adalah jiwa dari sebuah perusahaan, karena itu menyangkut filosofi, ideology, dan nilai yang dijalankan selama ini di dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Tentu budaya perusahaan ini, selama ini berjalan dengan baik karena hasil

pelaksanaan budaya tersebut telah membuat perusahaan berkembang dengan pertumbuhan penjualan yang naik dari tahun ke tahun sehingga layak dipertahankan dan diteruskan.

Namun bila budaya perusahaan sekarang tidak menghasilkan kemajuan (sesuai dengan tujuan yang diharapkan) ada kalanya budaya lama tidak layak dipertahankan sehingga perlu perubahan. Bila perubahan ingin dilaksanakan maka seseorang (pimpinan saat ini seharusnya) harus ada yang mau jadi *Change Agent*, terutama yang menyangkut *Internal Change Agent*.

James et.al. (2006:482-483) mengutarakan Change agent sebagai *"an intervener who brings a different perspective to a situation and challenges to status quo or an individual working for the organization who knows something about its problem and taking the job with the expectation that major change is necessary. And bring the smart solution for handling the problems"*.

Lebih jauh Charles (1994) dalam bukunya *"The Seven Cultures of Capitalism"* menekankan budaya akan berjalan terus bila menghasilkan kebaikan kemakmuran bagi organisasi. bila tidak, otomatis seharusnya berubah.

Itulah sebabnya pimpinan perusahaan sangat bertanggungjawab dalam memelihara atau merubah budaya perusahaan. Rujukan yang diperhatikan tentu hasil-hasil pencapaian (kinerja) yang dimiliki saat dia ditunjuk sebagai pimpinan perusahaan. karena pemimpin sangat berpengaruh dalam perputaran roda perusahaan. Karakteristik perilaku budaya perusahaan dengan sifatnya antara lain (1) formal vs tidak formal, (2) individual vs teamwork, (3) orientasi tugas vs orientasi orang, (4) result oriented vs birokrasi oriented, dapat ditinjau ulang.

Juga perlu ditinjau kembali apakah ada ketidakharmonisan antara budaya perusahaan dengan strategy yang ditetapkan pimpinan dalam mencapai tujuan.

Michael (1984: 24) memuat *"the concept of generic strategies is also has implication for the role of culture in competitive success. Culture, that difficult to define set of a norm and attitudes that help shape an organization, has come to be viewed as an important element of a success firm. Culture can powerfully reinforce the competitive advantage a generic strategy seeks to achieve, if the culture is an appropriate one you to change and if the leaders seeking it so. Culture is a means of achieving competitive advantage, not an end in itself"*.

✓ Memeriksa ulang sistim dan struktur (*structure and systems*)

Ada beberapa cara yang perlu dilaksanakan dalam mengorganisasikan kegiatan marketing di sebuah perusahaan; (a) melalui fungsi, (b) industry, (3) produk, (4) struktur matrix. Susunan organisasi marketing yang dipilih konsisten agar pelayanan penjualan lebih mudah dikendalikan. Sistim pengendalian struktur dan sistim marketing dapat mengakomodasikan perilaku pasar yang homogen atau heterogen. Kedua sistim ini rutin dievaluasi untuk menjamin dukungan yang baik bagi manager marketing.

✓ Sumber daya (*resources*)

Hal ini menyangkut kesiapan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan dari segi aspek marketing, kemampuan keuangan, kemampuan produksi, kemampuan karyawan dan kecakapan pimpinan dalam managerial skills yang dimiliki anak buah dalam menuntaskan tugas dalam bidang masing-masing yang dipercayakan kepadanya.

Gamel & Prahalad dalam bukunya "*Competing for the Future*" menggaris bawahi bahwa untuk menang bersaing di masa mendatang selain dukungan technology juga sangat bergantung kepada pendayagunaan sumber daya (*resources*) yang di miliki perusahaan dalam departemen masing-masing.

✓ Kinerja (*performances*)

Kinerja (*performance*) berarti hasil pencapaian yang diperoleh perusahaan saat ini. Ujung (akhir dari pekerjaan semua karyawan dan fasilitas pendukung yang dimiliki melalui keahlian pimpinannya) dari tingkat pencapaian operasi semua kegiatan perusahaan dapat dilihat dari perolehan penjualan, market share, biaya dan pendapatan bersih.

Pimpinan yang baik dan yang berhasil dilihat dari tingkat pencapaian penjualan. Karena keberhasilan suatu perusahaan dinilai dari perkembangan perolehan penjualan.

SWOT Analisis

Analisis ini sudah sangat umum bagi dunia bisnis, dan sangat berguna untuk membantu pola pikir menyusun daftar-daftar yang telah diidentifikasi dari analisis lingkungan internal dan external.

Analisis pasar, analisis persaingan, analisis pelanggan dan analisis industri sejenis dikelompokkan dan dirangkum kedalam analisis lingkungan external, sementara analisis perusahaan dikelompokkan analisis internal.

Kerangka ke empat analisis *Strength* (kekuatan – keunggulan), *Weakness* (kelemahan – kekurangan), *Opportunity* (kesempatan – peluang), *Threat* (ancaman – saingan) menunjukkan format seperti berikut:

Analisis	Sumber Data
Kekuatan – Keunggulan Kelemahan – Kekurangan	Internal Perusahaan
Kesempatan – Peluang Ancaman – Saingan	External Perusahaan

Model lain yang dapat menolong untuk merangkum analisis situasional dan lingkungan melalui analisis SWOT bisa disusun sesuai dengan keinginan manajemen agar lebih mudah dimengerti dan informative dalam memilah-memilah dan mendapatkan pola penyusunan strategi dengan model matrix berikut yaitu penggunaan Internal Factor Analysis System (IFAS) dan External Factor Analysis System (EFAS).

IFAS	<i>Strength:</i> Buat daftar S yang ter-identifikasi sebanyak yang dapat ditemukan	<i>Weakness:</i> Buat daftar W yang ter-identifikasi sebanyak yang dapat ditemukan.
EFAS	<i>Opportunity:</i> Buat daftar O yang ter-identifikasi sebanyak yang dapat dibuat.	<i>Strategy SO:</i>
	<i>Threat:</i> Buat daftar T yang ter-identifikasi sebanyak yang dapat dibuat.	<i>Strategy WO:</i>
		<i>Strategy ST:</i>
		<i>Strategy WT:</i>

KESIMPULAN

Manajemen perusahaan atau organisasi membutuhkan analisis situasional dan lingkungan usaha secara berkesinambungan agar bisa *survive*. Terlambat mengantisipasi apa yang terjadi didalam dan diluar perusahaan akan ketinggalan dibanding dengan saingan. Dibutuhkan nalar strategy agar pertumbuhan perusahaan berjalan melalui pemahaman analisis-analisis yang dibuat manajemen secara menyeluruh (*holistic*).

Drs. Ronny B. Sihotang, MM

Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Advent Indonesia.

S2 dari Asian Institute of Management, Philippines.

DAFTAR PUSTAKA

- Charles Hampden Turner (1994). The Seven Culture of Capitalism – Value Systems for Creating Wealth. Great Britain – London: Judi Piatkus Ltd.
- Craig R. Hickman (1994). The Organization Game – an interactive business game where you make or break the company, Utah- USA; Prentice Hall.
- Gamel & Prahalad (1984), Competing for the Future, Boston – USA, Harvard Business School.
- Herbert N. Cason (2002). How to Overcome Competition, New Delhi – India: Crest Publishing House.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donelly Jr., Robert Konopaske (2006). Organization – Behavior, Structure, Processes, 12th Edition.. New York – USA: McGraw- Hill
- James O’Toole (1995). Leading Change – Overcoming the Idology of Comfort and the Tyranny of Custom. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Karl Albrecht (1994). The Northbound Train - Finding the Purpose Setting the Direction Shaping the Destiny of Your organization. New York – USA: AMACOM.
- Kim and Mauborque (2006). Blue Ocean Strategy. Boston. USA: Harvard Business School.
- Analisa Situasional dan Lingkungan (Ronny Sihotang)

Lau Geok Theng, Wee Chow How (1994). Marketing, Text & Cases. Singapore; McGraw-Hill.

Michael E. Porter (1980). Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA. The Free Press.

Michael E. Porter (1984). Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York, USA. The Free Press.