

BAHAN PELENGKAP MODUL LAKIP – 2

TEKNIK PERUMUSAN STRATEGI

OLEH :

Tri Widodo W. Utomo

**PERWAKILAN LAN JAWA BARAT
2000**

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	1
PENGERTIAN	2
• STRATEGI	2
• FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN / CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSFs)	3
CONTOH PERNYATAAN STRATEGI	4
• LAN	4
• PEMDA KAB. CIREBON	5
• Z-TEC Inc.	6
• COLORADO GARDEN WINDOW CO.	6
CONTOH PERNYATAAN CSFs	7
• BPKP	7
• DEPT. OF DEFENSE USA	8
STRATEGI DALAM PERENCANAAN STRATEGIS	9
INSTRUMEN PERUMUSAN STRATEGI	10
• Lingkungan Internal / Eksternal Organisasi dan Sifatnya	11
• Diagram Analisis SWOT / SLOT	12
• Tahapan Analisis SWOT	13
• Contoh Matriks IFAS, EFAS dan SWOT	15
PENDEKATAN DAYA DORONG TERHADAP STRATEGI	18
• Definisi	18
• Langkah-Langkah	18
• Petunjuk Penggunaan Matriks Perbandingan Berpasangan ...	19
DAFTAR PUSTAKA	23

PENGERTIAN

STRATEGI

- PENJELASAN PEMIKIRAN SECARA KONSEPTUAL, ANALITIS, REALISTIS, RASIONAL DAN KOMPREHENSIF TENTANG BERBAGAI LANGKAH YANG DIPERLUKAN UNTUK MENCAPI TUJUAN DAN SASARAN.
- SUATU PROSES UNTUK MENENTUKAN ARAH YANG DIJALANI OLEH SUATU ORGANISASI AGAR MISINYA BERHASIL.
- PELENGKAP ALAMIAH BAGI VISI DAN MISI.
- PERNYATAAN TENTANG PILIHAN ARAH TUJUAN DALAM PELAKSANAAN KEGIATAN ORGANISASI, MENCAKUP : PROGRAM DAN KEGIATAN.
- STRATEGI YANG JELAS AKAN MEMBAWA MANFAAT :
 - MEMBERI DASAR YANG MASUK AKAL TERHADAP KEPUTUSAN YANG AKAN DIAMBIL.
 - MEMBANTU ORGANISASI MENGHINDARI “JALAN YANG BERLIKU-LIKU” ATAU ARAH YANG KELIRU.
 - MEMPERKUAT VISI DAN MISI ORGANISASI.
 - MENGHEMAT WAKTU DAN UPAYA.
 - MENINGKATKAN LABA ATAU INVESTASI.
 - MEMBERIKAN KEYAKINAN / ARAH YANG JELAS BAGI *STAKEHOLDER*.

Faktor Penentu Keberhasilan / CSFs

- FAKTOR YANG BERKAITAN ERAT DENGAN MISI ORGANISASI
- BERFUNGSI UNTUK LEBIH MEMFOKUSKAN STRATEGI DALAM RANGKA PENCAPAIAN TUJUAN DAN MISI ORGANISASI SECARA EFEKTIF DAN EFISIEN.
- ANTARA LAIN BERUPA POTENSI, PELUANG (O), KEKUATAN (S), TANTANGAN / ANCAMAN (T), DAN KENDALA / KELEMAHAN (W) : TERMASUK SDM, DANA, SARANA / PRASARANA ATAU PERATURAN PERUNDANGAN.



DENGAN ANALISIS SILANG ANTAR FAKTOR, AKAN DIHASILKAN **RUMUSAN STRATEGI DAN URUTAN PRIORITASNYA**

CONTOH PERNYATAAN STRATEGI

⇒ **L.A.N**

MENINGKATKAN KEGIATAN DAN KEMAMPUAN DALAM
PELAKSANAAN PENELITIAN DAN KAJIAN KEBIJAKAN, TERUTAMA
PERMASALAHAN STRATEGIK, PENGEMBANGAN SISTEM DAN
MANAJEMEN INFORMASI DAN OTOMATISASI, LAYANAN
PERKONSULTASIAN, DAN PENYELENGGARAAN PEMBINAAN
SERTA PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ; MELALUI
**PENINGKATAN PROGRAM KERJASAMA, PENINGKATAN
KUALITAS PROGRAM** (KAJIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN,
LOKAKARYA, DAN PERKONSULTASIAN) DAN **PENDAYAGUNAAN
BERBAGAI SUMBER DAYA** INTERNAL DAN KEMAMPUAN
PROFESIONAL.



PEMDA KAB. CIREBON

- PENYELENGGARAAN DIKLAT DAN PENUGASAN BELAJAR
- MENGADAKAN STUDI KOMPARATIF TENTANG KINERJA PEMERINTAH LAIN
 - MENGADAKAN RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN, KEPEGAWAIAN, KETATALAKSANAAN DAN PERLENGKAPAN
 - MENGADAKAN SOSIALISASI TENTANG PERATURAN PERUNDANGAN YANG BERKAITAN DENGAN KETENAGAKERJAAN, INVESTASI, DAN LAIN-LAIN
- MENGADAKAN DEREGULASI DAN DEBIROKRATISASI DI BIDANG PERIJINAN DAN YANG MENYANGKUT PELAYANAN UMUM
- MENGADAKAN SOSIALISASI TENTANG PERAN BUDAYA KERJA MELALUI PENDEKATAN IMTAQ KEPADA TUHAN YME
- MENGUPAYAKAN TRANSPARANSI DALAM PENETAPAN BIAYA
- MENGATUR TATA RUANG WILAYAH DENGAN KONSISTEN DALAM PELAKSANAANNYA.
- MENDORONG PELAKU EKONOMI AGAR LEBIH BERKEMBANG
- MEMBUAT PETUNJUK KERJA DAN MENETAPKAN BEBAN KERJA SETIAP UNIT ORGANISASI
- MENAMPUNG ASPIRASI MASYARAKAT DENGAN MEMBENTUK FORUM-FORUM KOMUNIKASI
 - MENGADAKAN MONITORING DAN EVALUASI SERTA MENYUSUN AKUNTABILITAS
 - MEMBERIKAN KEMUDAHAN FASILITAS DALAM INVESTASI
 - MENUMBUHKAN PERAN SERTA MASYARAKAT DALAM PENGAWASAN PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN



Z-TEC Inc.

GROWTH : 50% YEARLY (DEVELOP NEW CLIENTS AND MIGRATE EXISTING CLIENTS).

- **REPUTATION** : PRODUCT LEADERSHIP FROM EXISTING CLIENTS / PARTNER REFFERALS.
- **PARTNERS** : ALIGN WITH INDUSTRY LEADERS FOR MARKETING & SOLUTION DEVELOPMENT.
 - **COMPETITIVE POSITION** : OPTIMIZE USER-BASED PRICING & MODULAR SYSTEM.
- **PRODUCTS** : CONFIGURE MORE THAN CUSTOMIZE (BUSINESS VS. CUSTOM PROGRAMS).
- **R & D** : WORK-FLOW SOLUTIONS, OPEN SYSTEMS, MULTIPLE ENVIRONMENT, OBJECT ORIENTED.
 - ALIGNED TEAM, KNOW THE PLAN, SENSE OF URGENCY, RESPONSIBILITY / ACCOUNTABILITY.



COLORADO GARDEN WINDOW CO.

- FOCUS ON NEW UP-SCALE HOME DEVELOPMENTS & BABY-BOOMER REMODELING TRENDS.
 - BUILD COLORADO GARDEN WINDOW INTO NATIONALLY-RECOGNIZED BRAND NAME.
- BECOME VENDOR-OF-CHOICE BY MAINTAINING INVENTORY OF STANDARD WINDOW SIZES.
 - CONTROL QUALITY BY MANUFACTURING IN-HOUSE.
- INCREASE CAPACITY BY MINIMIZING DUPLICATE PRODUCTS & INCREASING MANUFACTURING EFFICIENCIES.

CONTOH PERNYATAAN CSFs

BPKP



- ◆ Tersedianya SDM yang profesional dengan balas jasa yang berbasis merit system.
- ◆ Adanya sistem informasi pengawasan yang handal, yang akan menghasilkan pengetahuan mulai dari data, efisiensi (prosedural), efektivitas, makna dan responsivitas.
 - ◆ Adanya produk / jasa unggulan yang membuat BPKP sebagai organisasi pengawasan yang profesional dan berbeda dari organisasi penyedia jasa pengawasan lainnya.
 - ◆ Adanya komitmen baik dari pemerintah maupun masyarakat konstituen akan perlunya akuntabilitas publik pada instansi pemerintah.
- ◆ Adanya standar-standar atau konvensi praktek manajemen pemerintahan dan pelayanan masyarakat yang baik.
 - ◆ Adanya komunikasi dan pelaporan pengawasan yang efektif, baik untuk tujuan internal maupun eksternal.

DEPT. OF DEFENSE U.S.A



Defense General Supply Center

We dedicate ourselves to being the premier, innovative supplier of best value products and services to our Department of Defense and federal customers ... worldwide.

Defense Finance And Accounting Service

We are committed to providing our customers real-time quality financial management information, accounting, and payment services at the lowest possible cost.

Social Security Administration

- Issue Social Security Numbers Properly
 - Maintain Earnings Records Properly
- Inform the Public of Its Rights and Responsibilities

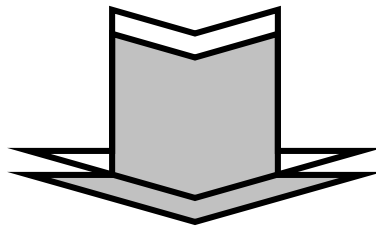
Naval Aviation Systems Command

The Naval Aviation Systems Team is recognized as a national asset for its role in developing, acquiring, and supporting maritime aeronautical systems well matched to the needs of our Navy and Marine Forces. Our systems are interoperable and where possible common with the other services.

STRATEGI

DALAM

PERENCANAAN STRATEGIS



LAK	$V_i - M - S - F$
WHI	$M - V_i - V_a - F$
MOR	$V_a - M - V_i - S$

INSTRUMEN

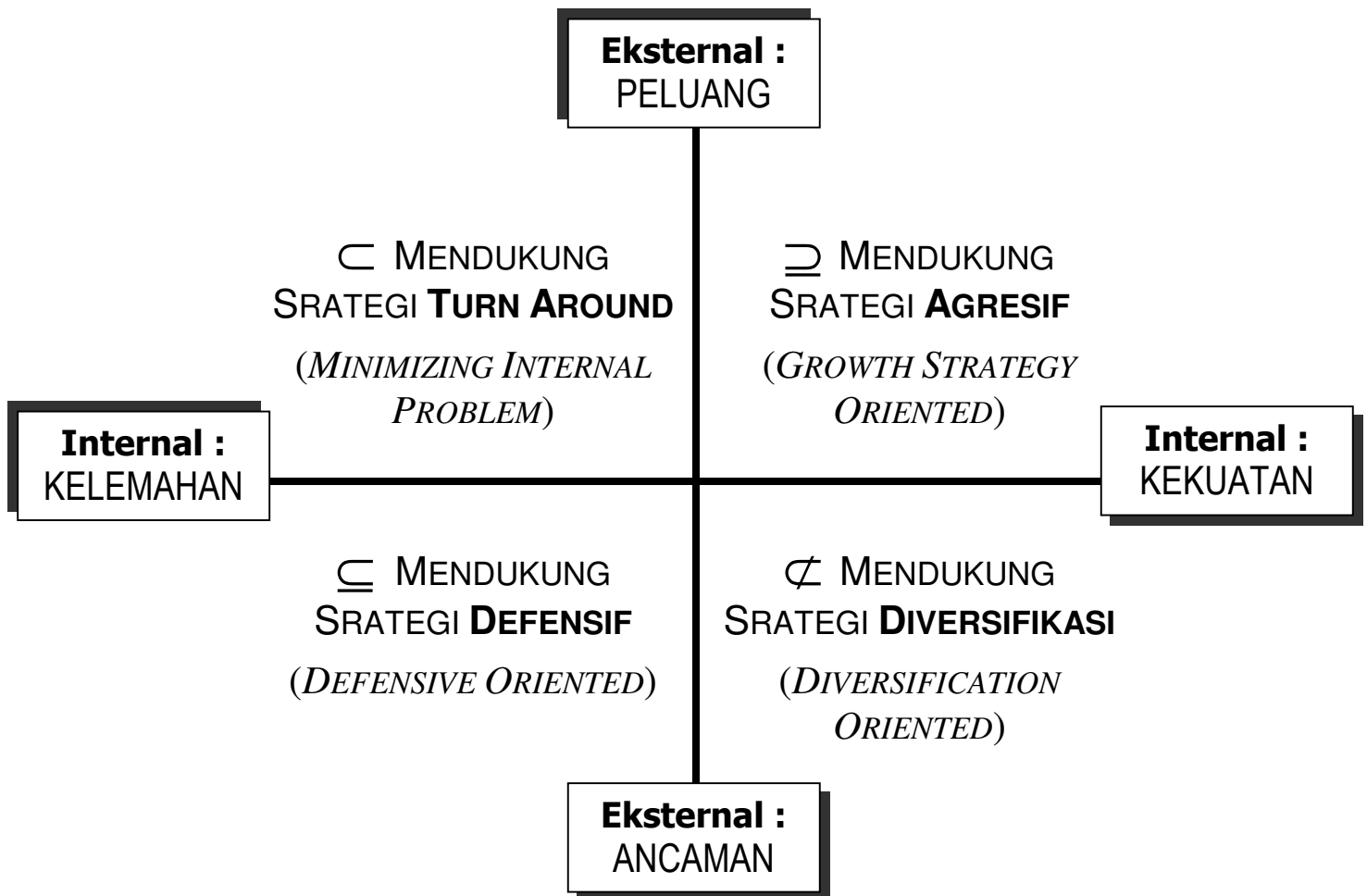
Perumusan Strategi

- Instrumen (alat bantu) yang dikemukakan dalam bagian berikut ini hanya merupakan salah satu cara / teknik mempermudah pembuatan pernyataan visi. Instrumen yang utama tetap **Anda** sebagai pelaku organisasi / perusahaan.
- Analisis SWOT / SLOT merupakan suatu proses kreatif dalam merencanakan **strategi, kebijakan dan program-program kerja** suatu organisasi – atau unit organisasi – dengan memperhatikan situasi dan **kondisi lingkungan internal dan eksternal** organisasi tersebut, baik pada sisi positif maupun sisi negatifnya. Dengan kata lain, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun pada saat bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Freddy Rangkuti, 1997 : 19).

LINGKUNGAN INTERNAL / EKSTERNAL ORGANISASI DAN SIFATNYA

+ / -	INTERNAL	EKSTERNAL
POSITIF	<i>STRENGTH</i> (KEKUATAN)	<i>OPPORTUNITY</i> (PELUANG)
NEGATIF	<i>WEAKNESS / LIMITATION</i> (KELEMAHAN)	<i>THREAT</i> (ANCAMAN)

DIAGRAM ANALISIS SWOT / SLOT



Tahapan Analisis SWOT

1. **PENGUMPULAN DATA** : Cari, identifikasikan dan tentukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan (faktor internal), serta faktor-faktor peluang dan ancaman (eksternal) di sekitar organisasi Anda, masing-masing sedikitnya 5 faktor. Data Internal masukkan kedalam Matriks 1 : “Matriks Faktor Strategi Internal” (IFAS) ; dan data eksternal masukkan kedalam Matriks 2 : “Matriks Faktor Strategi Eksternal” (EFAS).
2. **BERILAH BOBOT** (dalam kolom 2) masing-masing faktor yang telah diidentifikasi, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot masing-masing faktor ini menunjukkan *besarnya kemungkinan dampak / pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran organisasi*. Jumlah total dari masing-masing Matrik 1 (IFAS) dan Matriks 2 (EFAS), tidak boleh lebih dari 1,00.
3. **HITUNGLAH RATING** (dalam kolom 3) masing-masing faktor, dengan memberikan skala mulai 4 sampai dengan 1, berdasarkan *kondisi nyata faktor tersebut dalam mempengaruhi organisasi*. Pemberian nilai rating untuk kekuatan dan peluang *bersifat positif* (makin besar kekuatan / peluang, makin besar nilai rating). Sedang rating untuk kelemahan / ancaman bersifat negatif (makin besar kelemahan / ancaman, makin kecil nilai rating).
4. **KALIKAN BOBOT** (kolom 2) DENGAN RATING (kolom 3), dan hasilnya merupakan skor pembobotan atau kekuatan relatif masing-masing faktor tersebut.

5. Gunakan kolom 5 untuk memberiikan **komentar / catatan** mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, bagaimana skor pembobotan / rating dihitung, upaya tindak lanjut apa yang diperlukan, dan sebagainya.
6. **JUMLAHKAN SKOR** pembobotan pada kolom 4. Total skor ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu harus bereaksi terhadap faktor-faktor strategisnya (internal maupun eksternal).
7. **ANALISIS** seluruh faktor internal dan eksternal yang ada dengan menggunakan Matriks 3 : SWOT (IFAS – EFAS). Dari Matriks ini akan dapat dihasilkan 4 (empat) macam strategi organisasi dengan karakteristiknya masing-masing, yakni sebagai berikut :
 - a. *Strategi SO* : adalah strategi yang harus dapat menggunakan kekuatan untuk sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.
 - b. *Strategi WO* : adalah strategi yang harus ditujukan untuk mengurangi sebesar mungkin kelemahan yang dihadapi, dan pada saat bersamaan memanfaatkan peluang yang ada.
 - c. *Strategi ST* : adalah strategi yang harus mampu menonjolkan kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin timbul.
 - d. *Strategi WT* : adalah strategi yang bertujuan mengatasi hambatan serta meminimalkan dampak dari ancaman yang ada.
8. **PUTUSKAN KEBIJAKAN** yang paling *feasible, applicable* dan *accountable* untuk dilaksanakan. Dan jelaskan (secara deskriptif argumentatif) bagaimana operasionalisasi kebijakan tersebut dalam menunjang tercapainya sasaran / tujuan organisasi.

CONTOH

Matriks IFAS, EFAS & SWOT

Matriks 1 : IFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	KOMENTAR
KEKUATAN :				
• Budaya Kualitas Maytag	0,15	4	0,60	Kualitas kunci sukses
• Pengalaman Top Manajer	0,15	4	0,60	Mengetahui Produk
• Integrasi Vertikal	0,10	4	0,40	Hubungan Baik
• Hubungan yang baik dengan SDM	0,05	3	0,15	Baik tapi cenderung turun
• Memiliki Orientasi Internasional	0,15	3	0,45	Reputasi baik di pembersih
KELEMAHAN :				
• Proses Produksi (R & D)	0,05	2	0,10	Lambat untuk produk baru
• Saluran Distribusi	0,05	2	0,10	Ancaman Superstore
• Dukungan Keuangan kurang baik	0,15	1	0,30	Tingginya hutang
• Posisi Global sangat kurang	0,10	1	01,0	Lemah di luar UK dan Australia
• Fasilitas Manufaktur	0,05	1	0,05	Perlu investasi skr
TOTAL	1,00		2,85	

Matriks 2 : EFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	KOMENTAR
PELUANG :				
• Integrasi Ekonomi Eropa	0,20	4	0,80	Akuisisi
• Perubahan Struktur Demografi	0,15	4	0,60	Kualitas
• Pembangunan Ekonomi di Asia	0,15	4	0,60	Maytag
• Terbukanya Eropa Timur	0,20	3	0,60	Keberadaan
• Kecenderungan Superstore	0,10	3	0,30	Lemah
ANCAMAN :				
• Meningkatnya Peraturan Pemerintah	0,02	2	0,04	Perlu hati-hati
• Meningkatnya Persaingan	0,05	2	0,10	Perlu hati-hati
• Whirlpool dan Electroluc menjadi Global	0,05	1	0,05	Tantangan baru ?
• Munculnya Teknologi Baru	0,05	1	0,05	Diperhatikan
• Perusahaan Jepang	0,03	1	0,03	
TOTAL	1,00		3,17	

Matriks 3 : SWOT (IFAS – EFAS)

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Kualitas • Manager Berpengalaman • Integrasi Vertikal • Hubungan baik dengan SDM • Orientasi Internasional 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Produksi (R & D) • Saluran Distribusi • Dukungan Keuangan • Posisi Global • Fasilitas Manufaktur
<p>OPPORTUNITY (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi EEC • Kondisi Demografi • Pemb. Ekonomi di Asia • Terbukanya Pasar Eropa • Kecenderungan Super Store 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan Saluran Distribusi yang telah Establish 2. Joint Venture dengan Eropa Timur dan Asia 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan Perusahaan di Eropa dengan cara peningkatan kualitas dan minimize cost 2. Kembangkan saluran super store
<p>THREAT (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Peraturan Pemerintah • Persaingan makin kuat • Globalisasi Kompetitor / Pesaing • Tech. Baru • Perusahaan Jepang 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan market share 2. Merger dengan Perusahaan Jepang (di Asia) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangi utang dengan menjual salah satu divisi 2. Cost reduction untuk menurunkan BEP

Pendekatan **DAYA DORONG** Terhadap **STRATEGI**

➤ **DEFINISI**

Faktor utama yang berdampak terhadap semua keputusan besar yang mempengaruhi masa depan organisasi. Faktor lainnya menjadi bahan pertimbangan penting, tetapi ketika keputusan akhir dibuat, harus ada satu faktor yang paling menentukan. Itulah daya dorong organisasi Anda.

➤ **LANGKAH-LANGKAH**

- **Mendefinisikan dan Menentukan Faktor Strategis**, yakni faktor yang mungkin mempunyai dampak besar terhadap pengambilan keputusan organisasi di masa depan. Beberapa contoh faktor : 1) Produk yang ditawarkan ; 2) Kebutuhan pasar ; 3) Laba ; 4) Ukuran / pertumbuhan ; 5) Teknologi ; 6) SDM.
- **Menetapkan Faktor Strategis Anda Sesuai Urutan Prioritas**, dapat dilakukan dengan menggunakan proses *pembandingan berpasangan*.

PETUNJUK PENGGUNAAN MATRIKS PEMBANDINGAN BERPASANGAN

1. Evaluasi # 1 terhadap # 2. Bila # 1 dianggap **lebih penting**, berilah tanda X pada kotak dibawah # 2. Bila # 1 dianggap **kurang penting**, biarkan kotak itu kosong. Ulang hal yang sama terhadap setiap nomor lainnya. Setelah itu, lanjutkan dengan nomor berikutnya dan ulangi hal yang sama.
2. **Jumlahkan banyaknya X mendatar** pada setiap nomor, isi pada kotak horisontal yang ada di bagian bawah ; **jumlahkan kotak-kotak hitam ke bawah**, isi pada kotak vertikal di bagian bawah ; jumlahkan horizontal **dengan** vertikal untuk mendapatkan **total**.
3. **Angka terbesar** pada total akan menjadi # 1 pada **Urutan ranking**, yang terbesar berikutnya menjadi # 2, dan seterusnya. Bila dua atau lebih mempunyai total yang sama, bandingkan masing-masing secara subyektif.

	1. Produk yang Ditawarkan	2. Kebutuhan Pasar	3. Return / Laba	4. Ukuran / Pertumbuhan	5. Teknologi	6. SDM	7. Kebutuhan Konsumen	8. Kemampuan Pelayanan	9. Citra Perusahaan	10.	Total X
1.	Produk yang Ditawarkan							X	X		2
2.	Kebutuhan Pasar		X	X		X	X	X	X		6
3.	Return / Laba			X				X	X		3
4.	Ukuran / Pertumbuhan							X	X		2
5.	Teknologi					X	X	X	X		4
6.	SDM						X	X	X		3
7.	Kebutuhan Konsumen							X	X		2
8.	Kemampuan Pelayanan										0
9.	Citra Perusahaan										0
10.											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Vertikal (Kotak Kosong)	0	1	1	1	4	3	3	0	1		
Horizontal (X)	2	6	3	2	4	3	2	0	0		
Total	2	7	4	3	8	6	5	0	1		
Urutan Ranking	7	2	5	6	1	3	4	9	8		

DAFTAR PUSTAKA

Jones, Patricia and Larry Kahaner, 1999, *Misi dan Visi 50 Perusahaan Terkenal di Dunia*, terjem. Anton Adiwiyoto, Jakarta : Interaksara.

LAN dan BPKP, 2000, *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, 5 Modul, Jakarta.

Morrisey, George L., 1997, *Pedoman Pemikiran Strategis : Membangun Landasan Perencanaan Anda*, terjem. Gianto Widiyanto, Jakarta : Prenhallindo.

Rangkuti, Freddy, 1998, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta : Gramedia

Whittaker, JB, 1996, *The Government Performance and Result Act of 1993*, Washington DC : GAO.

<http://www.onepagebizplan.com>

Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Keputusan Kepala LAN No.589/IS/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.