

MENGETAHUI POSISI PERUSAHAAN MELALUI ANALISIS SAP

Oleh :

**Adenk Sudarwanto,SE,MM,MBA,CMA
STIE Cendekia Karya Utama Semarang**

Abstraksi

Strategic Analysis Profile (SAP) , salah satu alat analisis yang berguna bagi perusahaan untuk mengetahui posisinya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya. Analisis ini sangat sederhana dan mudah diterapkan, namun memberikan manfaat terutama bagi pihak pengambil keputusan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Disamping itu analisis SAP banyak digunakan pula untuk lembaga keuangan perbankan berkaitan dengan produk-produk dunia perbankan (baru) untuk mengetahui bagaimana tanggapan pelanggan dengan adanya produk baru. Dengan demikian perusahaan dapat dengan segera mengetahui factor-faktor apa sajakah yang menjadi pendorong dan penghambat keunggulan perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya.

Pendahuluan

Seorang klien BCG (Boston Consulting Group) menyampaikan ketidak puasan atas hasil riset yang dilakukan oleh tim R & D perusahaannya, karena antara hasil dan fakta dilapangan telah terjadi perbedaan yang significant tentang posisi perusahaannya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya. Ketidak puasan muncul ketika sejumlah fakta terungkap bahwa sesungguhnya produk perusahaannya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya lebih unggul baik dari segi kualitas, kemasan, maupun desainnya. Akhirnya setelah melalui pertemuan yang intens diputuskan bahwa BCG akan melakukan riset tentang posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, melalui pendekatan SAP (*Strategic Advantage Profile*) . SAP menurut BCG merupakan salah satu alat analisis yang berguna dalam menentukan posisi suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya.

Strategic Advantage Profile.

Mengapa BCG menyarankan menggunakan SAP ? Jawabannya sederhana , karena melalui pendekatan SAP ini perusahaan dapat mengetahui factor-faktor mana yang menjadi pendorong atau penghambat keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaing terdekatnya. Jadi, SAP dapat digunakan oleh perusahaan yang menginginkan untuk mengetahui kondisi internalnya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya terutama persepsi pelanggan terhadap perusahaan yang ia ketahui baik secara langsung maupun tak langsung sehingga menimbulkan penilaian tertentu bagi pelanggan terhadap suatu perusahaan. Faktor-faktor yang akan dinilai oleh pelanggan adalah semua faktor baik yang kelihatan (fisik) maupun faktor non fisik yang dapat dirasakan oleh pelanggan , khususnya terkait dengan suatu produk yang akan menjadi unggulan perusahaan..

Analisis SAP ini sesungguhnya merupakan bagian dari analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Treatment) , akan tetapi lebih focus kepada kondisi suatu perusahaan yang akan dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu banyak perusahaan menggunakan pendekatan analisis ini disamping mudah penerapannya tetapi juga banyak manfaat terutama bagi para pengambil keputusan yang berkaitan dengan kinerja internal perusahaan.

Di Indonesia analisis SAP ini paling banyak digunakan oleh Lembaga Keuangan Perbankan khususnya untuk menganalisis posisi produk baru yang diluncurkan bank dibandingkan dengan pesaing terdekatnya , mengingat tingkat persaingan antara lembaga keuangan perbankan saat ini sangat kompetitif, sehingga penerapan analisis ini secara langsung dan cepat dapat dimanfaatkan bagi para pengambil kebijakan untuk merumuskan , merubah dan memperbaiki faktor – faktor yang menjadi penghambat posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya.

Langkah-Langkah Penerapan SAP

Untuk menerapkan SAP langkah- langkah yang harus dipersiapkan oleh perusahaan sebagai berikut :

A. Identifikasi , semua faktor , meliputi tindakan :

Melakukan identifikasi semua faktor yang menjadi nilai bagi perusahaan baik faktor fisik maupun non fisik .

B. Menentukan sample untuk penelitian :

Sampel penelitian adalah responden yang menjadi pelanggan perusahaan maupun pelanggan perusahaan pesaing yang secara spesifik mengarah pada produk baru yang dijadikan unggulan perusahaan

C. Menyusun daftar pertanyaan

Hasil indentifikasi factor-faktor tersebut diformulasikan menjadi suatu daftar pertanyaan yang disusun dengan menggunakan *skala linkert*, dengan skala sebagai berikut :

- 1 , Artinya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya *agak lemah*
- 2 , Artinya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya *sangat lemah*
- 0 , Artinya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya *netral*
- + 1 , Artinya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya *agak unggul*
- + 2 , Artinya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya *sangat unggul*

D. Penentuan Ranking

Responden juga diminta untuk menentukan ranking atas daftar pertanyaan. Misalkan ada 5 pertanyaan, maka untuk satu butir pertanyaan (misal pertanyaan nomer 1 urut sampai 5) , responden memberikan ranking sebagai berikut :

Pertanyaan nomer 1 : ranking 4

Pertanyaan nomer 2 : rangking 2

Pertanyaan nomer 3 : rangking 1

Pertanyaan nomer 4 : rangking 3

Pertanyaan nomer 5 : rangking 5

Analisis

1. Setelah kuesioner diisi oleh responden, maka dilakukan tabulasi untuk menghitung distribusi frekuensi yang paling tinggi untuk masing-masing butir pertanyaan . Hasil dari distribusi frekuensi yang tertinggi itulah yang akan dipilih sesuai dengan skala pilihan responden untuk menentukan langkah analisis SAP. . Misal hasil distribusi frekuensi yang tertinggi berada pada skala linkert - 1 , maka untuk butir pertanyaan tersebut posisi perusahaan adalah agak lemah dibandingkan dengan pesaing terdekatnya.

2. Menentukan bobot atas tiap kuesioner. Penentuan bobot kuesioner ini untuk menentukan skor yang akan diperoleh perusahaan dalam analisis SAP. Penentuan bobot tiap butir pertanyaan tergantung dari jumlah kuesioner. Nilai bobot untuk keseluruhan kuesioner adalah 1. Misalnya kalau ada 5 pertanyaan maka bobot atas butir pertanyaan yang sesuai dengan rangking tersebut dapat dihitung sebagai berikut :
 - a. Menentukan jumlah angka pembagi dengan cara menjumlah angka 1,2,3,4 dan 5 (karena pertanyaan ada 5 butir) , hasilnya 15.
 - b. Menentukan bobot tiap rangking dari butir pertanyaan.
 - rangking 1, bobotnya : $5/15$, hasilnya 0,3333
 - rangking 2, bobotnya : $4/15$, hasilnya 0,2667
 - rangking 3, bobotnya : $3/15$, hasilnya 0,2000
 - rangking 4, bobotnya : $2/15$, hasilnya 0,1333
 - rangking 5, bobotnya : $1/15$, hasilnya 0,0667

3. Analisis tiap butir pertanyaan dengan cara mengkalikan bobot dengan hasil pilihan responden yang terpilih dari distribusi frekuensi yang tertinggi sesuai dengan skala linker. Misal responden nomer 1 terpilih karena distribusi frekuensinya paling tinggi, dia memilih untuk pertanyaan nomor 1 dengan skala linker memilih angka + 1, sedangkan pertanyaan nomer satu adalah rangking 1 dengan bobot 0,3333 maka untuk butir pertanyaan nomer satu hasilnya adalah $+1 \times 0,333$,

3	Kebersihan kantor								
4	Area parkir								
5	Citra perusahaan								
6	Manajemen								
7	Kemampuan SDM								
8	Kekuatan Modal								
9	Peralatan kerja								
10	Kualitas pelayanan								
11	Kualitas produk								
12	Harga jual produk								
13	Jaringan pemasaran								

Hasil tabulasi kuesioner tampak pada tabel 2 , dengan langkah sebagai berikut :

1. Menetapkan ranking berdasarkan distribusi frekuensi yang tertinggi dari pendapat responden.
2. Menghitung bobot berdasarkan jumlah ranking yang telah dipilih oleh responden dengan memperhitungkan jumlah kuesioner.
3. Memasukkan kategori atas penilaian responden dari distribusi frekuensi yang tertinggi berdasarkan skala linkert.
4. Menganalisis tiap butir pertanyaan dari hasil pendapat responden dengan cara mengalikan bobot dengan kategorinya.
5. Menjumlahkan hasil perkalian bobot dengan kategori tiap butir pertanyaan yang merupakan hasil akhir tentang posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya.

Tabel 2
Posisi Perusahaan dibandingkan dengan Pesaing Terdekatnya
Percetakan Abdi Jaya

No	Komponen	Ran king	Bobot	Kategori					Hasil
				- 1	- 2	0	+ 1	+ 2	
1	Gedung	11	0,033			0			0
2	Interior ruangan	12	0,022			0			0
3	Kebersihan kantor	10	0,044			0			0
4	Area parkir	13	0,011	- 1					- 0,011
5	Citra perusahaan	8	0,065			0			0
6	Manajemen	7	0,076	- 1					- 0,076
7	Kemampuan SDM	1	0,142	- 1					- 0,142
8	Kekuatan Modal	9	0,055	- 1					- 0,055
9	Peralatan kerja	6	0,088	- 1					- 0,088
10	Kualitas pelayanan	2	0,132			0			0
11	Kualitas produk	5	0,098			0			0
12	Harga jual produk	3	0,121				+1		+ 0,121
13	Jaringan pemasaran	4	0,110	- 1					- 0,110
								Hasil	- 0,361

Tampak dalam tabel satu tersebut hanya ada 1 faktor yang menjadi keunggulan Percetakan Abadi Jaya, yaitu tentang harga jual produk lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Sedangkan factor penghambat yang menjadi kelemahan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya ada 6 faktor yaitu :

- 1) Area parkir
- 2) Manajemen
- 3) Kemampuan SDM
- 4) Kekuatan Modal
- 5) Peralatan Kerja
- 6) Jaringan Pemasaran.

Sedangkan faktor yang netral terdiri :

- 1) Gedung
- 2) Interior ruangan
- 3) Kebersihan kantor
- 4) Citra perusahaan
- 5) Kualitas pelayanan
- 6) Kualitas produk

Hasil akhir jumlah perkalian antara bobot dengan kategori menunjukkan nilai $-0,361$, artinya posisi percetakan Abadi Jaya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya **agak lemah**. Untuk selanjutnya manajemen dapat menganalisis lebih lanjut untuk menentukan strategi perusahaan dengan mengkaji ulang faktor-faktor yang menjadi penyebab lemahnya posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.

Kesimpulan

Analisis SAP ini sangat sederhana dan mudah penerapannya. Analisis ini banyak digunakan untuk perusahaan yang ingin mengetahui posisinya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya khususnya untuk produk-produk baru yang telah diluncurkan. Melalui analisis SAP ini perusahaan dapat mengetahui faktor internal yang menjadi sumber penghambat atau pendorong keunggulan perusahaan dengan kompetitornya. Dengan mengetahui kelemahan dan keunggulan internal perusahaan, maka amat berguna bagi pihak pengambil keputusan untuk melakukan perubahan dan perbaikan terutama yang menyangkut faktor penghambat, sehingga perusahaan dapat menekan dari resiko operasional terutama disisi kemampuan.

Daftar Pustaka

Boje D.M,1995, *Strategic Management : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, March.

Boston Consulting Group, *Marketing Position*, Journal 45, No. 4:433-434

Chaitman, Jennifer A and Karen A. Jehn,1994, *Assesing The Relationship Between- Industry Characterictics and Organizational Culture: How Can Yoe Be ?*, Academic of Management Journal 37, No. 3:522-533

Hamidi, 2004 *Metode Penelitan Kualitataif*. Malang UMM

Hickman, Crig. R and Michael A Silva, 1984, *Creating Excelence, Managing Corporate Culture Strategy, and Cahnge in The New Age*, A Plume Book, New York

_____,1994, *Cultures and Organization, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival : Sofware of the Mind*, The Successful Strategist Series, Harper Collins Publisher, London

Kilmann,RH & Saxton,MJ 1983 *The Kilmann-Saxton Culture Gap Survey*,Pittsburg,PA : Organizational Design Consultants

Porter,Michael E 1988, *Compertitive Strategy*, New York : Press