

---

# TUGAS 1

## MEMAHAMI ANALISIS LINGKUNGAN

### INDUSTRI MAKRO

Dalam melakukan analisis lingkungan industri, dikenal metode Konstruksi Skenario : Model Royal Dutch / Shell. Metode skenario kini sepertinya semakin populer sebagai salah satu alat analisis yang digunakan untuk memproyeksikan berbagai kemungkinan masa depan sebagai akibat semakin tingginya ketidakpastian lingkungan bisnis. Di Indonesia metode skenario mulai dikenal, sekalipun belum sepopuler di negara lain

***Tugas Anda adalah menguraikan :***

- a. Definisi Konstruksi Skenario: Model Royal Dutch / Shell***
- b. Tahapan penerapan Model Royal Dutch / Shell***
- c. Kelebihan dan kekurangan Model Royal Dutch / Shell***

Uraian jawaban ditulis rapi menggunakan Ms Word, lalu di-submit ke dalam sistem elearning UT

**Jawaban Pertanyaan (a) :**

Konstruksi skenario adalah salah satu alat analisis yang kini relatif sering digunakan untuk memadukan keseluruhan komponen ALB yang mengantarkan untuk mempelajari secara teknis bagaimana perancang melakukan konstruksi skenario dari kemungkinan ketidakpastian yang ditemukan dalam lingkungan bisnis. Skenario selalu diawali dengan pertanyaan tentang keputusan spesifik yang hendak dibuat oleh eksekutif perusahaan, yang dalam pengambilan keputusan tersebut tidak mungkin terpisahkan dari lingkungan bisnisnya

**Jawaban Pertanyaan (b) :**

1. Identifikasi Pokok Persoalan

Skenario yang dikembangkan oleh RDS sebagian besar berkaitan dengan persoalan strategis yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu skenario yang berhasil dibangun biasanya disebut dengan skenario terfokus (focus scenarios), bukan skenario

visioner (vision scenarios) yang lebih bersifat global yang mungkin belum terkait langsung dengan pokok persoalan yang sedang dihadapi perusahaan. Schwartz (1991: 226) menyatakan bahwa konstruksi skenario lebih bagus dimulai dari dalam ke luar (from the inside out) dibanding dari luar ke dalam (from the outside in). Artinya, skenario selalu diawali dengan pertanyaan tentang keputusan spesifik yang hendak dibuat oleh eksekutif perusahaan, yang dalam pengambilan keputusan tersebut tidak mungkin terpisahkan dari lingkungan bisnisnya. Boleh dikatakan tahapan ini adalah tahapan terpenting pertama. Kesalahan dalam tahapan ini memiliki pengaruh yang besar terhadap pemilihan kekuatan penentu utama (main driving forces), yang dapat berujung pada kegagalan membangun inti skenario yang memiliki konsistensi logika.

## 2. Identifikasi Aktor

Schoemaker dan Mavaddat (2000: 214) menyebut identifikasi aktor - yakni pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan – sebagai salah satu langkah (kedua) dalam membangun konstruksi skenario. Mereka adalah keseluruhan pemangku kepentingan (stakeholders), baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan. Di antaranya adalah pemegang saham, manajer, buruh, masyarakat, jurnalis, dan aktivis lembaga swadaya masyarakat. Arsitek skenario perlu mengenali posisi politik, peran manajerial, dan kepentingan ekonomis mereka. Mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap isi (substansi) skenario dan di saat yang sama mereka juga dapat terpengaruh oleh implementasi skenario di kemudian hari nanti

## 3. Identifikasi Kekuatan Penentu Utama

Tahapan ini juga merupakan tahapan yang menuntut kedalaman dan ketelitian penelitian. Boleh dibilang tahapan ini memiliki karakter akademik paling tinggi dibanding tahapan yang lain. Dalam banyak kejadian, identifikasi ini tidak cukup hanya berdasar data sekunder dan sejarah masa lalu perusahaan dan penggalannya (babakannya), serta lingkungan bisnisnya, akan tetapi memerlukan bantuan kepekaan manajemen perusahaan dan tenaga ahli.

## 4. Kecenderungan Dan Ketidakpastian

Amat bisa jadi jumlah variabel lingkungan bisnis yang diidentifikasi berpengaruh signifikan pada pokok persoalan skenario – yang telah dilakukan dalam tahap sebelumnya – mencapai puluhan. Bukan mustahil mencapai jumlah lebih dari lima

puluhan. Berapa pun jumlahnya, variabelvariabel tersebut selanjutnya perlu dibedakan dalam dua kelompok besar: (1) variabel yang termasuk dalam kategori kecenderungan (tren), dan (2) variabel yang termasuk dalam kategori ketidakpastian (uncertainties). Variabel dikategorikan sebagai kecenderungan (tren/T) jika arah pengaruh variabel tersebut - positif atau negatif - terhadap pokok persoalan skenario jelas dapat diprakirakan. Demikian pula jika misalnya perhitungan kecenderungan kuantitatifnya di masa depan dapat diketahui. Sebaliknya jika arah pengaruhnya tidak dapat diperkirakan, bisa negatif atau positif dan atau di saat yang sama tidak dapat diketahui kecenderungan kuantitatifnya, maka EKMA4414/MODUL 3 3.33λ dikategorikan sebagai kelompok ketidakpastian (uncertainties/U). Jadi, sesungguhnya semua variabel yang telah ditemukan, baik kategori T maupun U, memiliki pengaruh yang tinggi. Sekiranya nanti dibedakan derajat tinggi rendahnya pengaruh pada tahapan berikutnya, penentuan tersebut lebih bersifat relatif: satu variabel berpengaruh lebih tinggi dibanding yang lain.

#### 5. Matriks Inti Skenario

Setelah dua variabel U yang memiliki ketidakpastian tertinggi dan dampak yang paling signifikan ditemukan, misalnya dengan bantuan penjaringan pendapat manajemen, kini tiba saatnya membangun inti skenario (skenario awal). Sebut saja kedua variabel tersebut sebagai U1 dan U2. Inti skenario dapat disusun dengan membuat matriks dari U1 dan U2, yakni matriks duakali-dua. Sumbu horizontal menggambarkan dua kemungkinan (K1 dan K2) dari U1, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan dua kemungkinan (A1 dan A2) dari U2. Secara keseluruhan matriks inti skenario memiliki empat sel. Masing-masing sel dari matriks tersebut menggambarkan satu kemungkinan skenario. Dengan demikian, inti skenario terdiri dari empat kemungkinan skenario.

#### 6. Cetak Biru Skenario

Plot dan narasi yang dibangun pada inti skenario masih merupakan plot dan narasi yang paling fundamental. Itulah bentuk yang paling sederhana dan dasar dari berbagai kemungkinan yang tersedia di masa depan. Akan tetapi, hendaknya juga diketahui bahwa inti skenario masih bersifat kasar, belum mampu menggambarkan secara utuh proyeksi kemungkinan masa depan yang disajikan. Variabel yang terlibat di dalamnya masih sangat terbatas, yakni hanya dua atau tiga variabel utama. Oleh karena itu, arsitek

skenario perlu mengembangkan inti skenario tersebut dengan mengikutsertakan variabel ketidakpastian (U) lainnya, selain U1 dan U2.

7. Wujud Akhir Skenario

Cetak biru skenario masih perlu dikembangkan lebih jauh dengan melibatkan variabel kecenderungan (tren), yang sampai pada tahap sebelumnya belum mendapatkan perhatian. Masing-masing skenario dasar dalam inti skenario, tema-tema narasi baru per masing-masing skenario dasar, dan variabel kecenderungan diolah bersama menjadi satu cerita yang utuh untuk masing-masing skenario.

8. Opsi Strategi

Ketika wujud akhir skenario telah terbentuk semestinya harus telah menyediakan jawaban terhadap berbagai pokok persoalan yang menjadi fokus skenario, seperti yang telah dirumuskan pada tahap pertama. Namun demikian perlu disadari bahwa skenario per se (sendirian) jelas tidak mungkin mampu merumuskan strategi yang diperlukan untuk menjawab pokok persoalan. Strategi baru dapat dirumuskan ketika narasi dalam skenario telah (dapat) dikaitkan dengan elemen lain manajemen strategik, setidaknya dengan visi dan keunggulan (posisi) bersaing yang dimiliki perusahaan.

9. Kuantifikasi Dan Monitoring

Setelah skenario dapat terkait dengan opsi strategi dan oleh karena itu manajemen telah berada pada posisi melakukan pilihan, langkah terakhir yang perlu dilakukan adalah melakukan kuantifikasi pada beberapa variabel dan implikasi strategis yang lahir dari berbagai kemungkinan skenario yang tersedia. Kuantifikasi ini diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan tegas pada manajemen.

**Jawaban Pertanyaan (c) :**

Kelebihan : Shell saat ini terbagi menjadi empat grup bisnis besar, yakni:

1. Upstream International , mengatur bisnis hulu Shell di luar Benua Amerika. Grup ini pun bertugas mencari dan mengekstraksi minyak mentah dan gas alam, mencairkan dan mengirim gas, serta juga mengoperasikan infrastruktur hulu yang diperlukan untuk mengirim minyak dan gas ke pasaran.

2. Upstream Americas, mengatur bisnis hulu Shell di Benua Amerika. Grup ini memiliki tugas yang sama seperti grup sebelumnya, namun juga ditambah dengan tugas untuk mengekstraksi bitumen dari pasir minyak, yang lalu diubah menjadi minyak mentah sintetis.
3. Downstream, mengatur aktivitas produksi, distribusi, dan pemasaran dari produk minyak dan kimia Shell.
4. Projects and technology, mengatur pengiriman proyek besar Shell, serta menyediakan layanan teknis dan teknologi untuk industri hulu dan hilir. Grup ini juga bertanggung jawab untuk menyediakan pengawasan terhadap kesehatan, keamanan, dan lingkungan di sekitar proyek, serta juga bertanggung jawab atas proses lelang dan kontrak Shell.

Kekurangan :

1. Shell terbukti melebih-lebihkan jumlah cadangan minyaknya, sehingga Shell pun didenda £17 juta oleh Otoritas Jasa Keuangan Inggris.
2. Sejumlah insiden di sepanjang sejarah operasi Shell juga menimbulkan kritik, salah satunya dari pemerintah Inggris yang telah memberikan peringatan berulang-ulang mengenai kondisi memprihatinkan di anjungan milik Shell di Laut Utara
3. potensi polusi yang ditimbulkan akibat rencananya untuk membuang platform Brent Spar ke Laut Utara