

# Panduan Analisis Kasus

Fungsi studi kasus adalah untuk membantu menjembatani kesenjangan pembelajaran di kelas dengan praktek manajemen pemasaran. Studi kasus memberi peluang bagi mahasiswa pemasaran untuk mengembangkan, mempertajam, dan menguji keterampilan analisis mereka. Selain itu, kasus juga mengungkap berbagai situasi nyata yang dihadapi oleh beragam jenis dan ukuran organisasi dalam berbagai industri dan lingkungan.

Untuk menganalisis suatu kasus, tidak ada satu cara yang terbaik. Mahasiswa dapat mengembangkan metode terbaik mereka sendiri setelah mendapatkan pengalaman. Saran yang disampaikan berikut ini hanyalah untuk memberi gagasan kepada mahasiswa dan para pengajar mengenai bagaimana orang lain melakukan pendekatan terhadap analisis kasus.

## **1. Membaca kasus secara singkat**

Mulailah analisis kasus dengan membacanya secara cepat. Tujuan pembacaan pertama ini adalah untuk mendapatkan perasaan

umum mengenai organisasi, masalah-masalahnya, lingkungan sekitarnya, dan beragam keputusan yang perlu dibuat.

## **2. Membaca kasus secara saksama**

Tahap kedua adalah membaca kasus tersebut secara lebih saksama. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai isu-isu utama dari kasus tersebut. Lakukan pencatatan secara terperinci mengenai gejala, masalah dan isu-isu potensial, fakta kunci, dan informasi penting lainnya. Pemahaman yang berharga sering muncul dari menganalisis dua atau lebih kelompok data kuantitatif secara bersamaan.

Dalam membaca tahap kedua, Anda harus menghindari beberapa perangkap. Pertama, jangan terburu-buru menyimpulkan. Jika Anda terburu-buru membuat kesimpulan, kemungkinan ada informasi dalam kasus yang terlewatkan atau terdistorsi untuk menyesuaikan dengan pendapat atau jawaban yang mungkin sudah Anda miliki. Kedua, jangan “mengotak-atik angka” sampai Anda memahami makna dan asal-usulnya. Ketiga, jangan mencampuradukkan dugaan dengan fakta. Banyak pernyataan dalam sebuah kasus, seperti “perusahaan kami mengikuti konsep pemasaran”. Anda perlu bertanya apakah ini merupakan fakta atas dasar penilaian Anda terhadap tindakan-tindakan dan kinerja perusahaan tersebut atau hanya dugaan.

## **3. Memulai analisis**

Setelah membaca secara saksama, tiba saatnya Anda untuk memulai analisis. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan di sini.

### **a. Audit situasi: karakteristik industri, pasar, dan perilaku pembelian**

Mula-mula fokuskan pada gambaran yang lebih luas—lingkungan pemasaran organisasi tersebut atau konteks yang lebih luas di

mana organisasi tersebut beroperasi. Secara lebih spesifik, tahap ini terdiri atas analisis-analisis berikut ini: (1) penilaian struktur, perilaku, dan kinerja industri serta persaingan, (2) evaluasi siapa yang menjadi pembeli dan mengapa, di mana, kapan, bagaimana, apa, dan berapa banyak mereka membeli.

### **b. Audit organisasi**

Analisis ini memfokuskan pada lingkungan internal organisasi. Di sini Anda perlu memahami sumber daya keuangan, manusia, dan bahan, kekuatan dan kelemahannya, serta alasan atas kesuksesan atau kegagalannya. Kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya melambangkan hubungan besar pertama yang tergambar dalam analisis kasus, yaitu hubungan antara audit (a) dan (b). Tahap ini merupakan esensi dari analisis studi kasus, karena merupakan penafsiran mengenai di mana posisi organisasi saat ini.

Selama audit organisasi, kemungkinan Anda akan memperoleh jawaban atas pertanyaan berikut ini:

1. Apa tujuan dan kompetensi utama dari organisasi tersebut?
2. Apa yang ditawarkannya kepada pasar? Bagaimana kinerja masa lampau dan saat ini dapat dicirikan? Apa potensinya?
3. Bagaimana situasi yang dihadapi manajer atau organisasi tersebut?
4. Faktor apa saja yang telah berkontribusi pada situasi saat ini?

## **4. Pernyataan masalah**

Berdasarkan audit situasi dan organisasi, selanjutnya diidentifikasi masalah(-masalah) utama. Inilah tahap yang sangat krusial karena analisis selebihnya harus didasarkan atas tahap ini. Dengan kata lain, jika Anda tidak mengidentifikasi masalah sentral dalam sebuah kasus secara tepat, analisis selebihnya kemungkinan tidak menghasilkan rekomendasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah(-masalah) utama organisasi tersebut.

Craven (1999) menyatakan bahwa perangkat utama dalam mendefinisikan masalah terjadi bila seseorang mencampuradukkan masalah dengan gejala. Menurunnya penjualan, tingginya *turnover* (keluar-masuk karyawan), atau meningkatnya biaya adalah gejala yang sering secara keliru diidentifikasi sebagai masalah. Masalah adalah sebab, sedangkan gejala adalah akibat. Oleh karena itu, hal terbaik yang harus dilakukan adalah tetap bertanya mengapa, hingga Anda yakin bahwa Anda benar-benar telah mengidentifikasi masalahnya (sebab) dan bukannya gejala (akibat).

Bilamana hal ini telah dilakukan, tahap selanjutnya dalam analisis studi kasus adalah menyatakan masalahnya secara jelas dan ringkas dan, bila memungkinkan, dalam bentuk pertanyaan. Cobalah menulis sebuah pertanyaan satu-kalimat yang cukup spesifik untuk mengomunikasikan masalah utama organisasi yang tergambar dalam kasus tersebut. Misalnya:

- a. Haruskah merek X dihapuskan dari lini produk?
- b. Apa strategi *positioning* terbaik bagi produk Y?

## 5. Rencana tindakan

Berdasarkan hasil analisis situasi dan audit organisasi, dan juga pernyataan masalah, selanjutnya Anda harus mengidentifikasi langkah-langkah tindakan yang mungkin untuk mendapatkan solusi bagi masalah(-masalah) yang telah Anda identifikasi. Biasanya Anda akan menemukan beberapa alternatif yang tampaknya memungkinkan, dan Anda harus memperhatikan sepenuhnya masing-masing alternatif tersebut. Sumbang saran kelompok sangat bermanfaat untuk mendatangkan pilihan-pilihan ini. Bersikaplah kreatif, tetaplah berpikiran terbuka dan manfaatkanlah gagasan orang lain untuk menyelesaikan tahap ini secara efektif.

Selanjutnya, Anda harus mengembangkan beberapa kriteria utama untuk mengevaluasi pilihan-pilihan strategis Anda. Dengan

menyatakan secara jelas kriteria yang akan Anda gunakan untuk mengevaluasi alternatif bentuk tindakan, Anda membuat jelas ukuran yang akan Anda pakai untuk menilai dan membandingkan kelayakan alternatif-alternatif langkah tindakan yang tersedia bagi organisasi tersebut.

Beberapa contoh kriteria adalah: volume penjualan potensial, bagian pasar, total penjualan, daya tarik pasar, dan sebagainya. Namun, faktor tunggal terpenting dalam banyak keputusan adalah profitabilitas. Hampir setiap keputusan pemasaran dipengaruhi oleh pertimbangan moneter yang pada akhirnya memengaruhi laba. Karena laba hampir selalu merupakan kriteria terpenting, seluruh faktor yang memengaruhinya, langsung atau tidak langsung, harus dipertimbangkan.

## 6. Rekomendasi

Tahap ini dalam analisis studi kasus harus menyampaikan apa tindakan spesifik yang harus dilakukan dan mengapa. Nyatakan alasan-alasan utama mengapa Anda meyakini alternatif pilihan Anda adalah yang terbaik. Lebih jauh, yang penting adalah rekomendasi ini bersifat spesifik dan operasional.

Bagian kedua untuk dalam rekomendasi adalah menyediakan panduan bagi implementasi tindakan(-tindakan) yang Anda pilih. Nyatakan secara jelas siapa harus melakukan apa, kapan, dan di mana. Sebuah rencana implementasi harus memperlihatkan bahwa rekomendasi Anda adalah memungkinkan dan bersifat praktis.

Para mahasiswa sering bertanya “seberapa panjang seharusnya rekomendasi saya?” dan “seberapa mendetail harus saya uraikan?” Pertanyaan-pertanyaan ini sulit dijawab karena tiap kasus berbeda dan oleh karenanya juga harus diperlakukan secara berbeda. Namun, secara umum, disarankan untuk menguraikan sedetail mungkin agar Anda jelas.

## 7. Mengomunikasikan analisis

Tidak ada satu pun pendekatan (tunggal) yang tepat untuk menyusun analisis studi kasus secara tertulis. Namun, biasanya akan bijaksana bila mempertimbangkan laporan itu mempunyai tiga bagian utama:

- a. Identifikasi isu dan masalah-masalah strategis ✓
- b. Analisis dan evaluasi ✓
- c. Rekomendasi ✓

Bagian pertama harus mengandung sebuah paragraf terfokus yang mendefinisikan masalah dan menyatakan secara spesifik kendala dan pilihan yang tersedia bagi organisasi. Materi dalam bagian kedua harus menyajikan penilaian yang disusun secara cermat mengenai industri, perilaku pasar dan pembeli, organisasi, dan alternatif-alternatif langkah tindakan. Bagian kedua ini tidak boleh mengandung pernyataan ulang mengenai informasi kasus. Bagian ini harus berisi sebuah penilaian terhadap fakta, data kuantitatif, dan pandangan-pandangan manajemen. Bagian terakhir harus terdiri atas sejumlah rekomendasi. Rekomendasi-rekomendasi ini harus didokumentasikan dengan mengacu pada bagian sebelumnya dan harus bersifat operasional untuk situasi kasus yang ada.