

Unimed

ANALISIS STRATEGIS

Hendri Sopryadi, M.T.I

Unimed

Pengantar

- Pengertian:
 - Chandler (1962): strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya.
 - Porter (1985): strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
 - Hamel dan Prahalad (1995): strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) yang dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa datang.

Unimed

Pengantar

- Hamel dan Prahalad (1995):
 - Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) yang dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa datang.
 - Perancangan strategi selalu dimulai dari pertanyaan *apa yang dapat terjadi?* Bukan *apa yang terjadi?*

Unimed

Konsep Lain Strategi

- Pemahaman mengenai konsep strategi sangat menentukan keberhasilan strategi yang digunakan.
- Beberapa konsep strategi:
 - *Distinctive Competence*, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat melakukan kegiatan lebih baik dari pesaingnya.
 - *Competitive Advantage*, kegiatan spesifik yang dikembangkan dan dilakukan oleh perusahaan agar lebih unggul dari pesaingnya.

Unimed

Distinctive Competence

- Perusahaan yang memiliki *distinctive competence* adalah perusahaan yang kekuatannya tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain.
- Distinctive competence menjelaskan kemampuan spesifik dari suatu organisasi.
- Yang termasuk dalam distinctive competence (Day and Wensley, 1988):
 - Keahlian tenaga kerja, dan
 - Kemampuan sumberdaya

Unimed

Competitive Advantage

- Dapat disebabkan oleh ketepatan dalam pemilihan strategi untuk meraih peluang pasar.
- Strategi yang dapat dilakukan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Porter):
 - Cost Leadership;
 - Differentiation; dan
 - Focus.

Unimed

Tipe Strategi

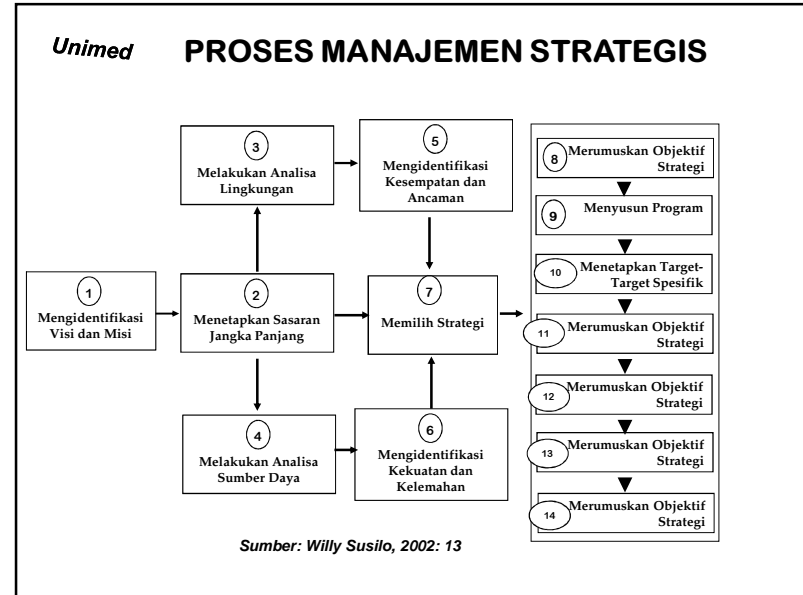
- Strategi manajemen, contoh: strategi pengembangan produk, penerapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya.
- Strategi Investasi, merupakan strategi kegiatan yang berorientasi pada investasi, misal: strategi penetrasi pasar, strategi divestasi, dll.
- Strategi Bisnis, strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya: strategi pemasaran, produksi, operasional, distribusi, organisasi, dll.

Unimed

KERANGKA ANALISIS STRATEGIS

Unimed **Pendahuluan**

- Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Oleh sebab itu, sebelum menyusun rencana strategis, beberapa pertanyaan berikut perlu dijawab.
 1. Bagaimana perusahaan tersebut menentukan alternatif strategis?
 2. Metode dan alat apa yang dipergunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi alternatif strategis dalam lingkungan perusahaan?
 3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pilihan strategis tersebut?



Unimed **PROSES ANALISIS STRATEGI**

STRATEGI DI TINGKAT KORPORAT	STRATEGI DI TINGKAT UNIT BISNIS
1. Analisis portofolio perusahaan keseluruhan dalam kaitannya dengan kekuatan dan daya tarik industri.	1. Analisis hubungan antara posisi strategis bisnis saat ini, dengan kemungkinan strategis berikut ancumannya, sesuai dengan periode waktu perencanaan.
2. Identifikasi kinerja perusahaan, apabila portofolio dikelola secara tepat.	2. Menguji kemungkinan hasilnya.
3. Bandingkan kinerja yang diproyeksikan dengan kinerja yang ada saat ini. Sehingga dapat dikenali kesenjangannya.	3. Bandingkan hasilnya dengan alternatif tujuan untuk mengetahui kesenjangan yang ada.
4. Identifikasi alternatif portofolio dengan berbagai kombinasi strategi pada tingkat unit bisnis	4. Identifikasi alternatif strategi, sehingga kesenjangan dapat dikurangi
5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis	5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis

Sumber: Rangkuti, 2006)

Unimed **CORPORATE STRATEGYC**

- Strategi korporat merupakan strategi bersaing yang dilakukan di tingkat korporat dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *comparative advantage*.
- Setidaknya strategi ini berusaha untuk menjawab dua pertanyaan berikut:
 - a. Kegiatan apasaja yang diunggulkan untuk dapat bersaing?
 - b. Bagaimana agar semua kegiatan itu dapat dilakukan secara terintegrasi?

Unimed

Strategic Analysis

- Penetapan strategi korporat harus didasarkan pada keinginan konsumen. Berdasarkan hal ini perusahaan membuat produk yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen tersebut. (**Kenichi Ohmae**).
- **Porter** menyarankan: untuk menyusun strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Strategi ini lebih dikenal dengan Porter's five forces model.

Unimed

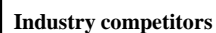
Strategic Analysis

- Porter's five forces model
 - the bargaining power of suppliers
 - the bargaining power of buyers
 - the threat of potential new entrants
 - the threat of substitutes
 - the extent of competitive rivalry

Unimed

Porter's Five Forces Model

Industry competitors



Source: Michael E. Porter *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (The Free Press, 1980)

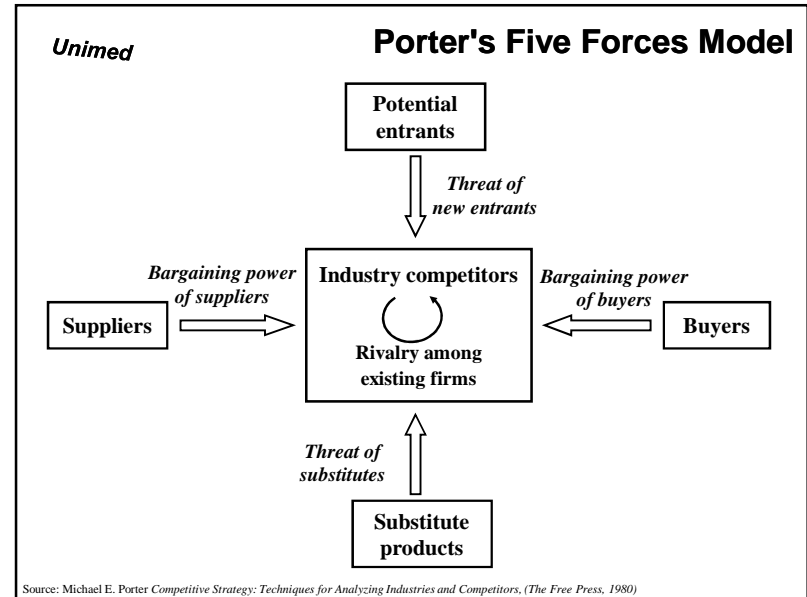
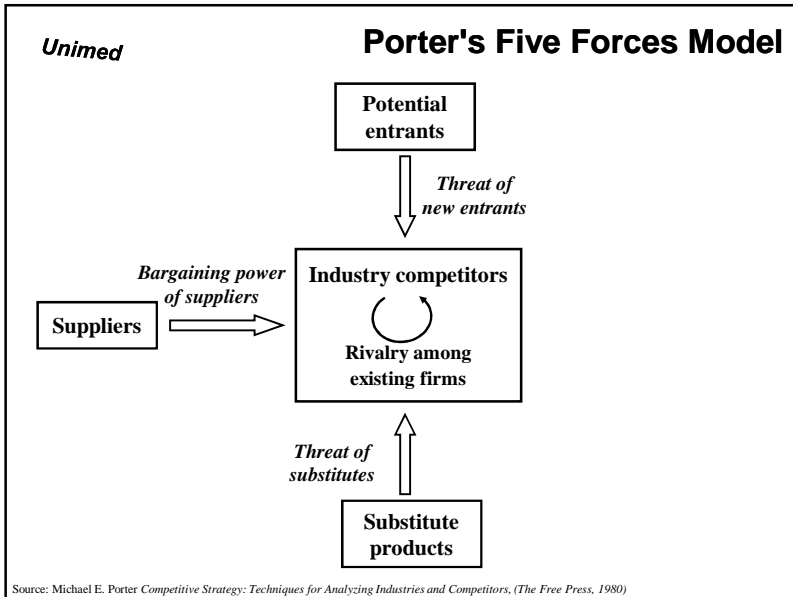
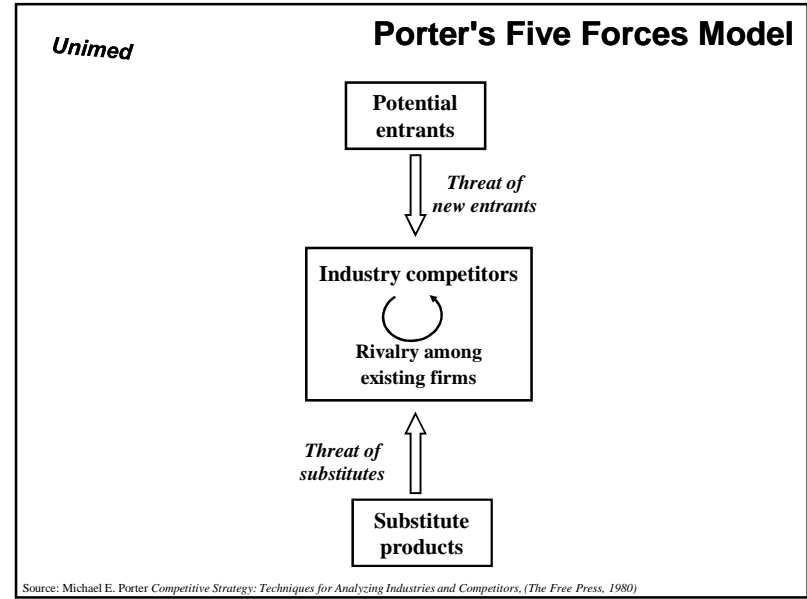
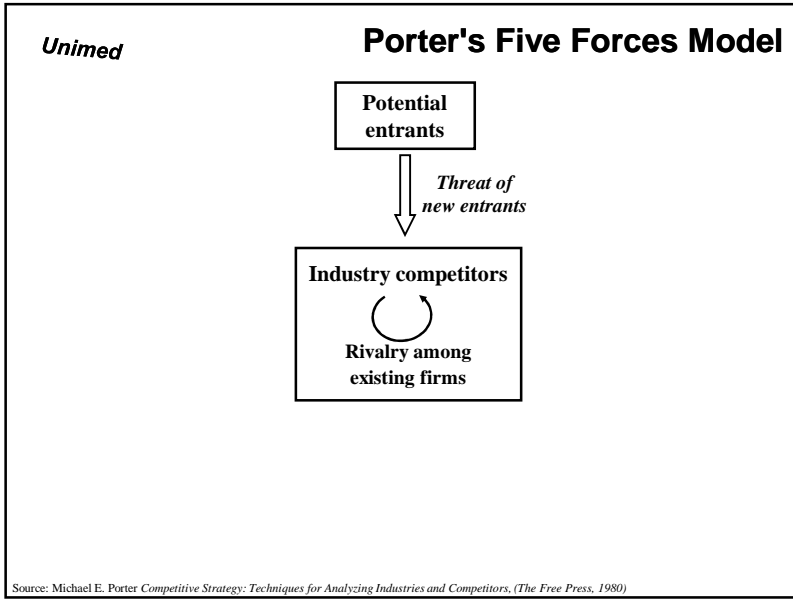
Unimed

Porter's Five Forces Model

Industry competitors



Source: Michael E. Porter *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (The Free Press, 1980)



Unimed

Strategic Analysis

- Porter's five forces model (cont.)
 - Factors affecting each of the forces
 - the bargaining power of suppliers
 - the bargaining power of buyers
 - the threat of potential new entrants
 - the threat of substitutes
 - the extent of competitive rivalry
 - Limitations of the five forces model

Unimed

Konsep Kompetensi Inti

- Perusahaan dapat memiliki kompetensi inti jika perusahaan itu memiliki tiga kriteria berikut:
 - *Customer perceived value* (nilai bagi pelanggan),
 - *Competitor differentiation* (diferensiasi bersaing), dan
 - *Extendability* (dapat diperluas).

Unimed

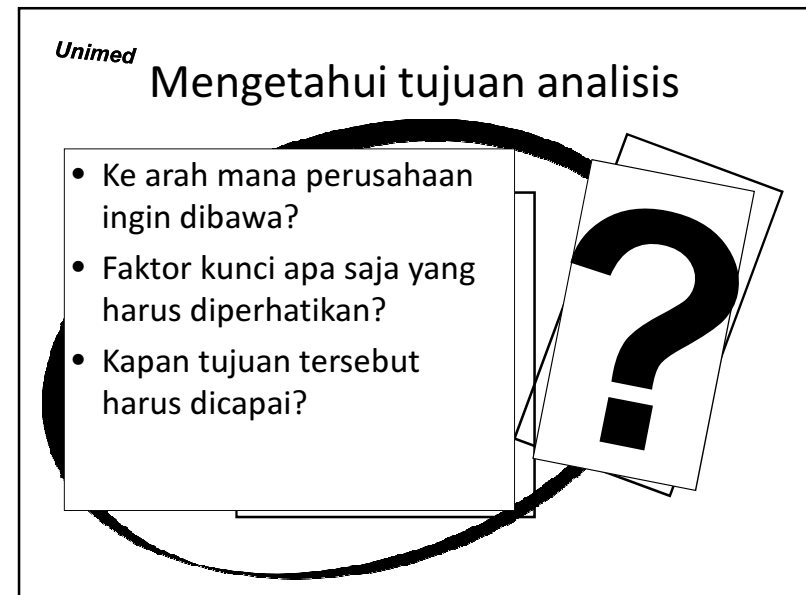
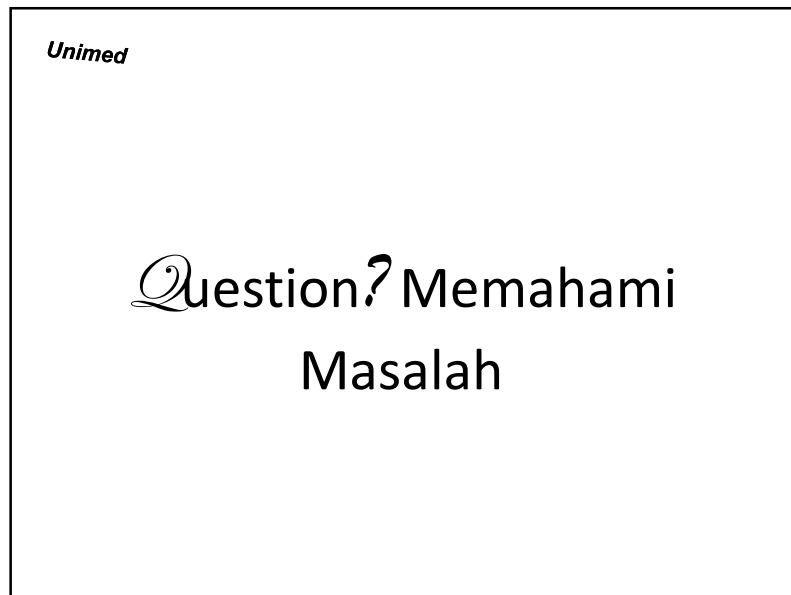
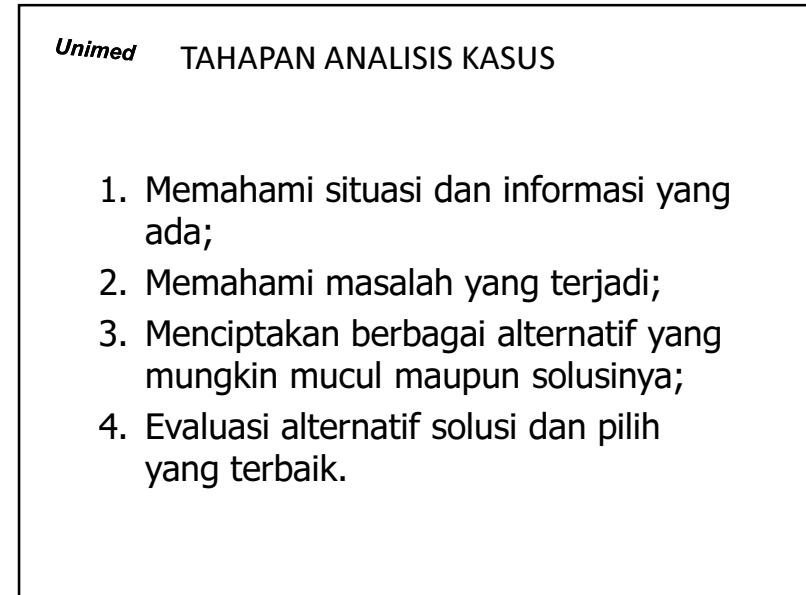
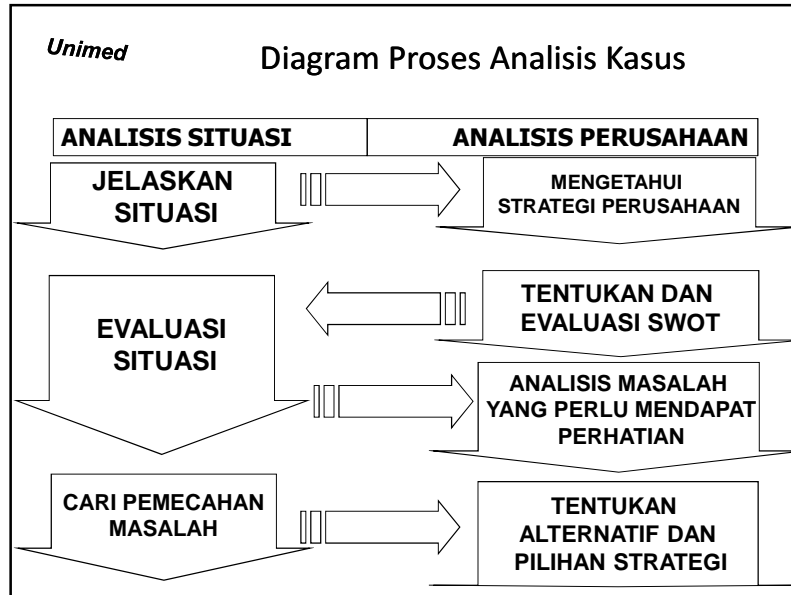
STRATEGI FUNGSIONAL

- **Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti:**
 - fungsi manajemen produksi/operasional,
 - fungsi manajemen pemasaran,
 - fungsi manajemen keuangan, dan
 - fungsi manajemen sumber daya manusia.

Unimed

PROSES ANALISIS

- Kegiatan paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang ada, melakukan analisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan untuk memecahkan masalah.



Unimed

Deskripsi Bisnis


- Bagaimana posisi produk yang dihasilkan di pasar?
- Bagaimana posisi harganya?
- Bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki?
- Bagaimana kondisi persaingan yang ada?
- Siapa pemain atau pesaing yang paling kuat di industri ini?



Unimed

Deskripsi Organisasi

- Bagaimana struktur organisasi yang dimiliki?
- Seperti apa perencanaan, pengendalian dan sistem yang dimiliki?
- Bagaimana dengan ketersediaan dan kecukupan sumberdaya yang dimiliki?
- Seperti apa gaya manajemen yang ada?




Unimed

Evaluasi Menyeluruh

- Bagaimana dengan:
 - Peluang yang ada?
 - Kekuatan yang dimiliki?
 - Masalah dan tantangan yang dihadapi?
 - Kelemahan yang dimiliki?

(SWOT)




Unimed

Alternatif Kunci

BAGAIMANA:

- **Prioritas ditentukan?**
- **Cara menggunakan seluruh kekuatan untuk meraih peluang dan mengatasi ancaman?**
- **Mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman?**


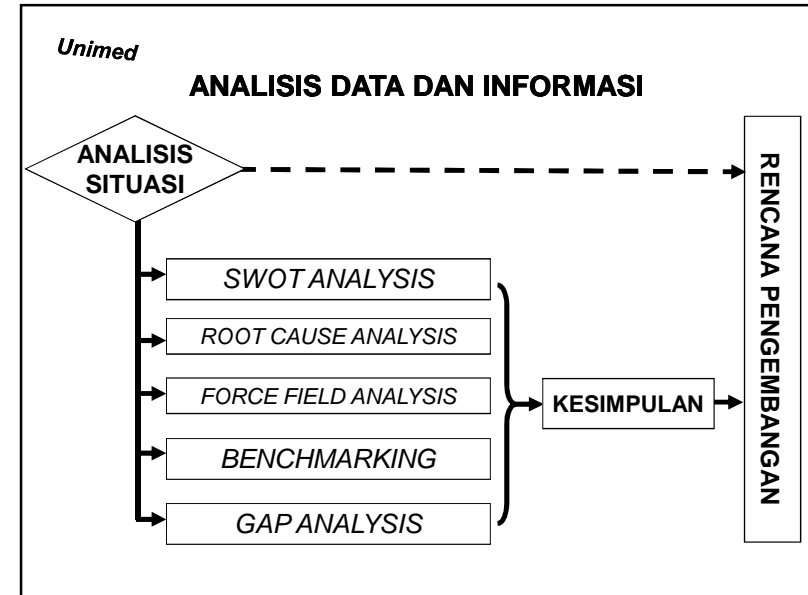


Unimed

Memilih Alternatif


Alternatif:

- Apa yang terbaik?
- Apa yang dapat memperbaiki situasi?
- Apa yang dapat meningkatkan kinerja karyawan?

Unimed

SWOT ANALYSIS

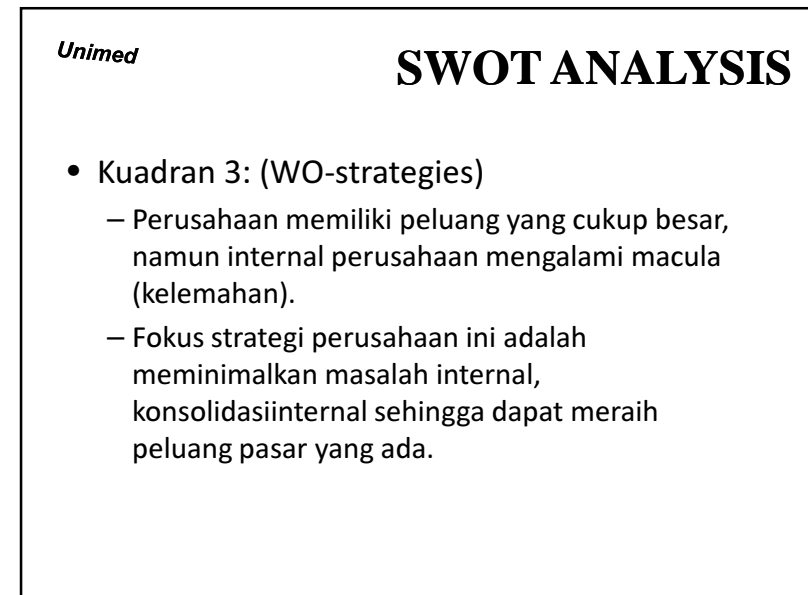
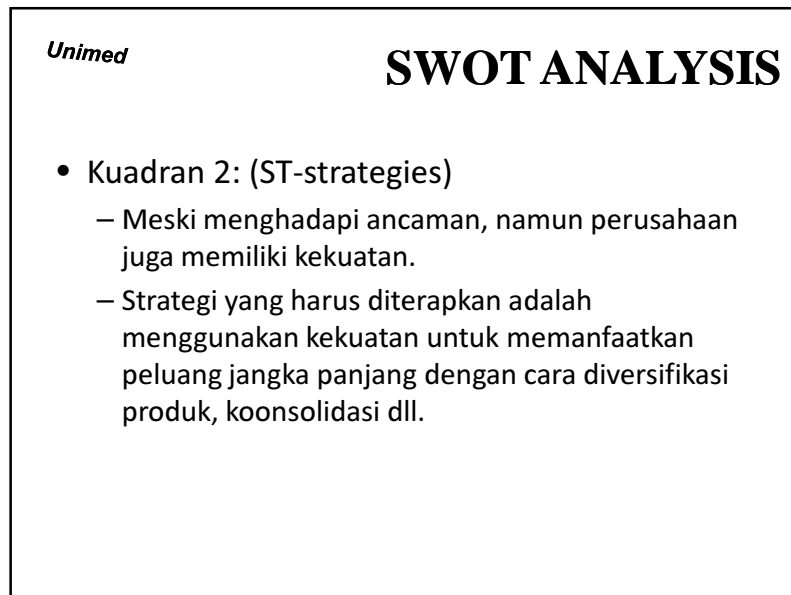
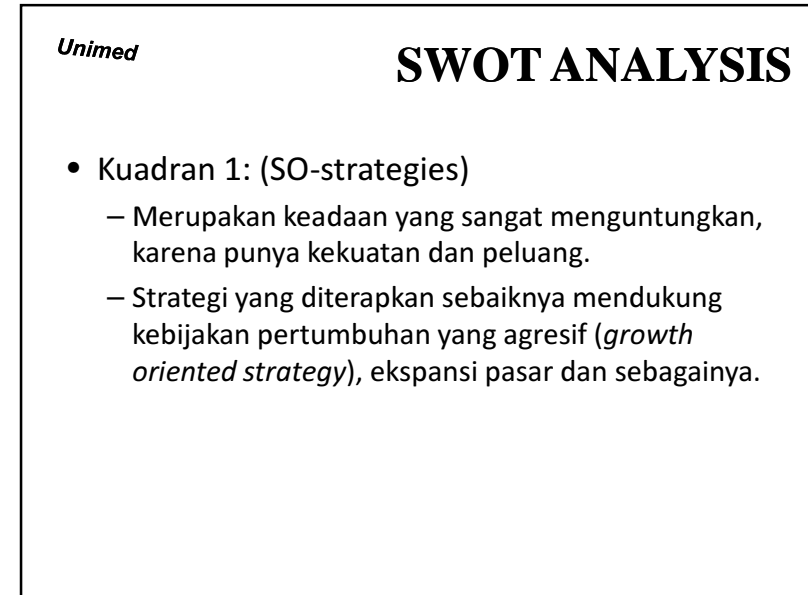
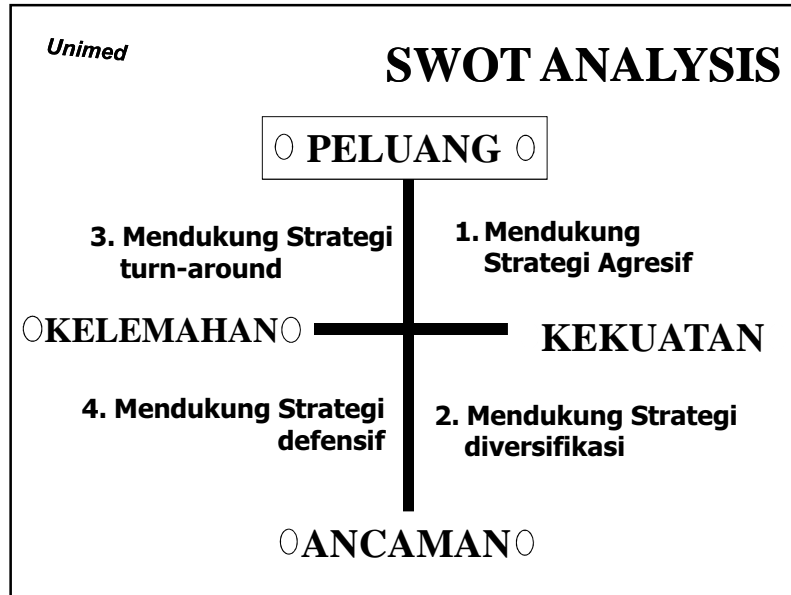


- o SWOT analysis merupakan analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor suatu organisasi secara sistematis untuk merumuskan strategi yang ingin dicapai.
- o Analisis SWOT sering juga disebut analisis TOWS.
- o Faktor dalam analisis SWOT terbagi 2:
 - o Internal: S(strengths) dan W (weaknesses);
 - o Eksternal (Opportunities) dan (Threats)

Unimed

SWOT

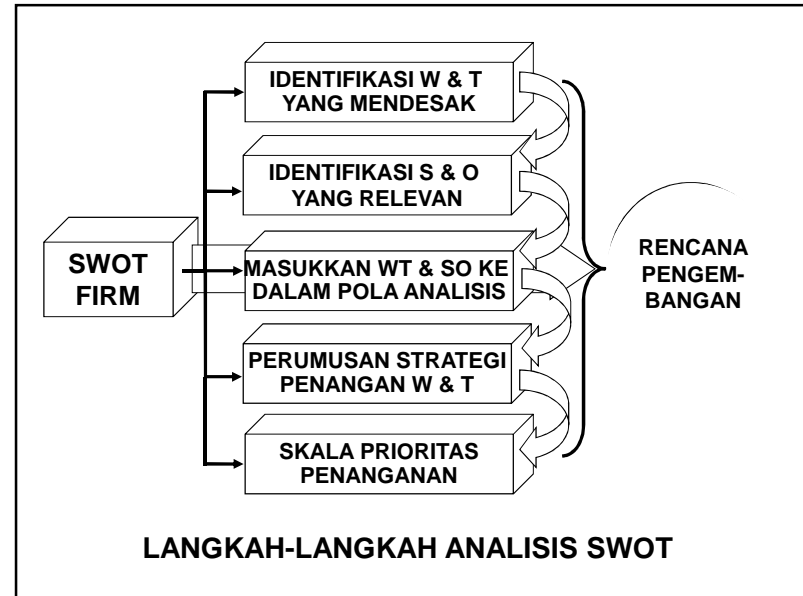
- S**trengths (*Kekuatan*)
- W**eaknesses (*Kelemahan*)
- O**pportunities (*Peluang*)
- T**hreats (*Ancaman*)



Unimed

SWOT ANALYSIS

- Kuadran 4: (WT-strategies)
 - Perusahaan sedang menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan bukan hanya memiliki kelemahan internal tetapi juga mempunyai ancaman/tantangan eksternal.
 - Strategi yang dilakukan adalah strategi defensif, konsolidasi internal, serta meminimumkan kelemahan untuk mengurangi ancaman yang ada.



Unimed

POLA ANALISIS SWOT

Internal	Kekuatan [S]	Kelemahan [W]
Eksternal	Kekuatan/Peluang Memilih keuntungan	Kelemahan/Peluang Memanfaatkan peluang
Peluang [O]	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Strategi Pemecahan Masalah Perbaikan & Pengembangan </div>	
Ancaman [T]	Mengerahkan kekuatan Kekuatan/Ancaman	Mengendalikan ancaman Kelemahan/Ancaman

Unimed

SARAN UNTUK MELAKUKAN ANALISIS SWOT

Langkah 1: Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling urgen untuk diatasi secara umum pada semua komponen.

Langkah 2: Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada Langkah 1.

Langkah 3: Masukkan butir-butir hasil identifikasi (Langkah 1 dan Langkah 2) ke dalam Bagan Deskripsi SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran.

DESKRIPSI SWOT

KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	ANCAMAN (T)

Unimed

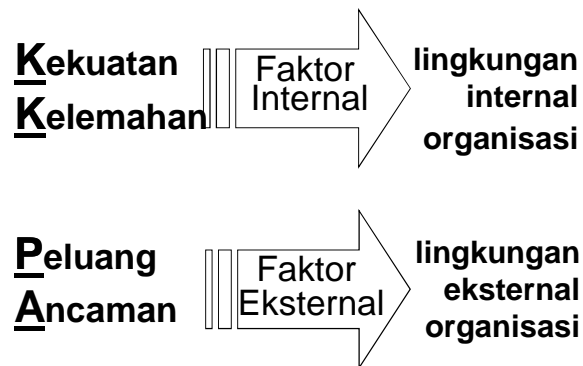
Langkah ... (lanjutan)

Langkah 4: Rumuskan strategi atau strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.

Langkah 5: Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan susunlah suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Ada beberapa hal yang penting untuk diperhatikan dalam analisis *SWOT*, yaitu sebagai berikut.

Analisis KKPA (SWOT Analysis)



Dwatmadji

Analisis KKPA

$S > W$

$O > T$

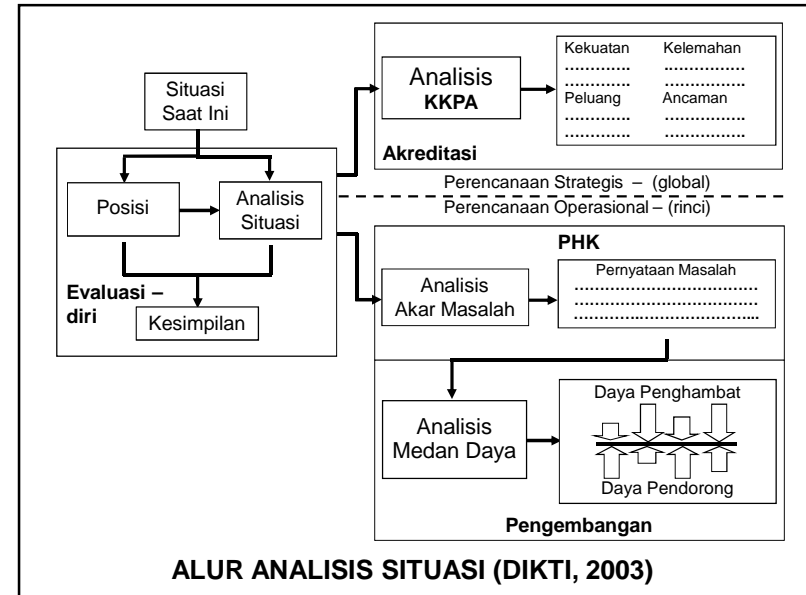
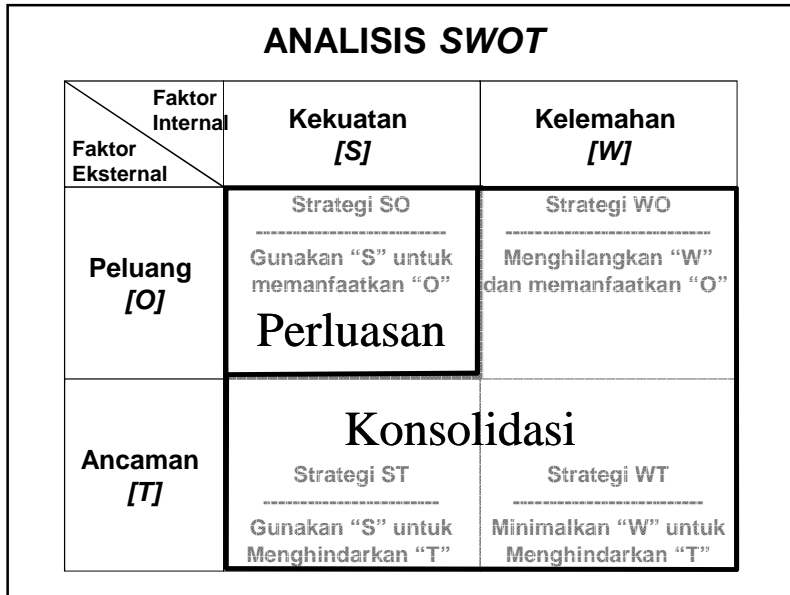
Perluasan

$S < W$

$O < T$

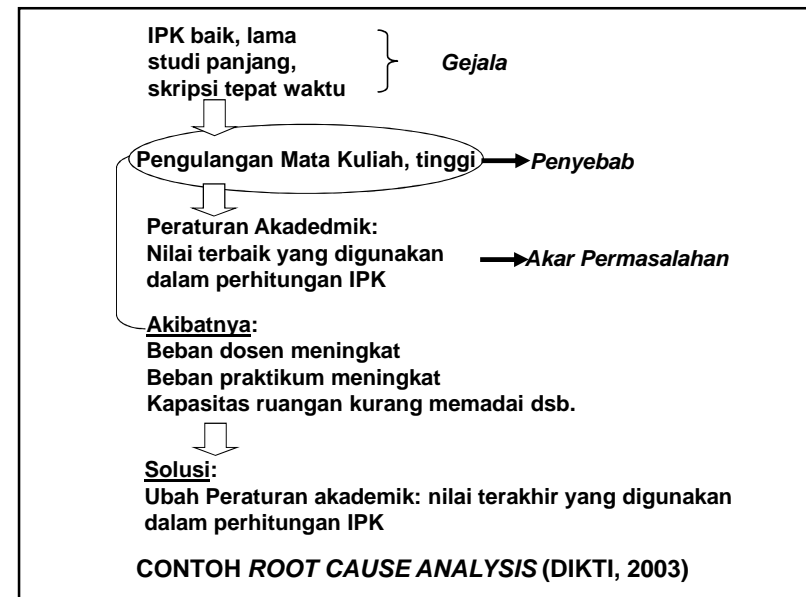
Konsolidasi

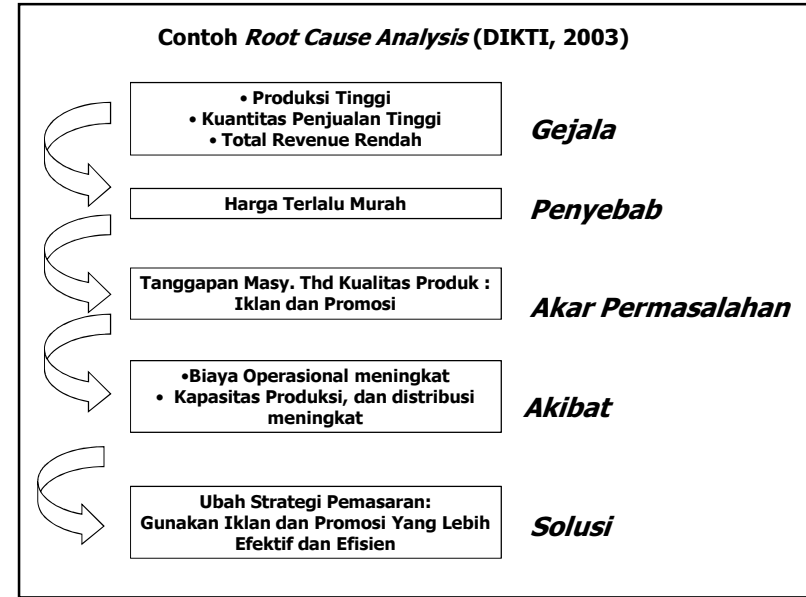
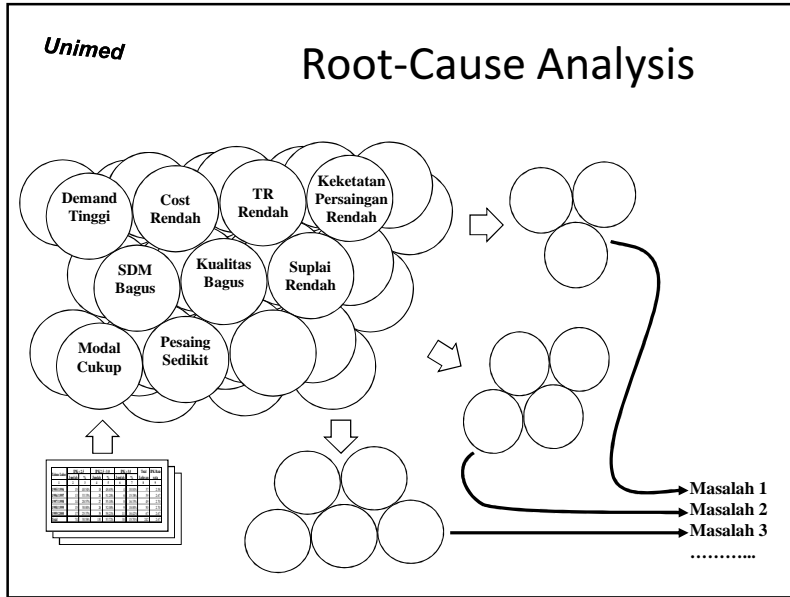
Dwatmadji



Unimed **Root Cause Analysis**

- **Root Cause Analysis (RCA)**
teknik analisis yang bertahap dan terfokus untuk menemukan akar masalah suatu problem, dan bukan hanya melihat gejala-gejala dari suatu masalah.
- Tujuan *RCA* adalah menemukan:
 - Apa yang sebenarnya telah terjadi ?
 - Mengapa masalah tersebut bisa terjadi ?
Mengapa dan Mengapa ?
 - Apa yang bisa dilakukan untuk menghindari masalah tersebut untuk tidak terjadi lagi di masa depan?





Unimed Gejala masalah dan akar masalah yang berhasil diidentifikasi dan isu-isu strategis

Gejala/Fenomena Masalah			Akar Permasalahan	Isu-isu Strategis						
No	Keterangan	Hal		L	R	A	I	S	E	
1		3		5	6	7	8	9	10	
1.										
2.			X	XXX	XX	XX	XXX	X		
3.										
1										
2			XXX	X	X	XXX	X	XXX		
...										
n										
1										
...										
n										

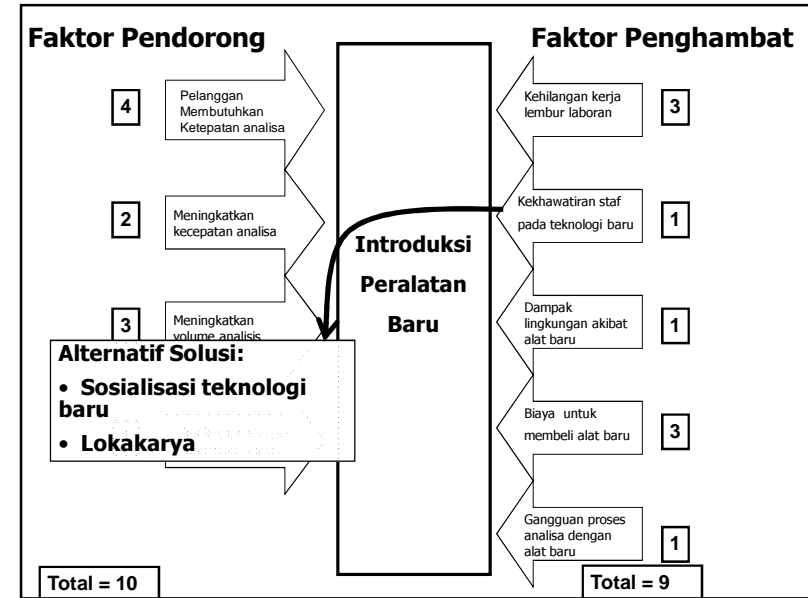
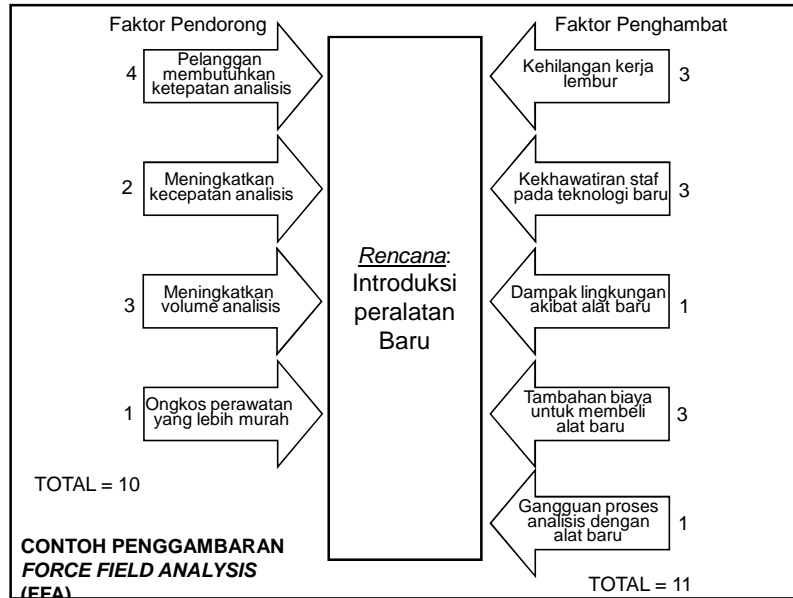
Rangkuman masalah² yg telah berhasil diidentifikasi dan Solusi dari masalah tsb

Gejala/fenomena/symptoms

Diisi dengan :
 • XXX = sangat terkait
 • XX = kurang terkait
 • X = tidak terkait

Unimed **Force Field Analysis (FFA)**

- teknik yang sangat bermanfaat untuk melihat semua faktor pendorong (*driving forces*) dan faktor penghambat (*restraining forces*) suatu keputusan
- memperkuat faktor pendorong, dan pada saat yang sama memberikan alternatif untuk mengurangi/meniadakan faktor penghambat.



Unimed **BENCHMARK DAN BENCHMARKING**

Benchmark adalah suatu tingkat mutu kinerja yang diakui sebagai standar kesempurnaan untuk suatu praktek usaha atau program tertentu (termasuk pendidikan tinggi) yang merupakan hasil kerja bermutu tinggi dan diperoleh melalui proses kinerja yang sempurna ("the best practices") serta menjadi suatu rujukan pengukuran standar untuk perbandingan.

Benchmarking adalah suatu proses perbandingan, identifikasi, dan belajar dari praktek yang paling baik di mana pun di seluruh dunia sebagai cara untuk mencapai perbaikan institusi yang berkelanjutan melalui proses pengukuran sistematis dan berkelanjutan pula. *Benchmarking* digunakan pula untuk memberikan arahan manajemen dalam pemanfaatan sumberdaya manusia, sosial, dan teknis.

Unimed **Benchmarking**

- Seberapa bagus apa yang kita kerjakan dibanding institusi lain ?
- Kita ingin menjadi seperti apa?
- Siapa yang saat ini kinerjanya terbaik ?
- Bagaimana mereka mencapai kinerja terbaik tersebut?
- Bagaimana kita mengadopsi apa yang mereka lakukan untuk institusi kita?
- Bagaimana kita bisa menunjukkan kita lebih baik dibanding mereka ?

**BENCHMARK [NASIONAL/INTERNASIONAL]:
STANDAR MUTU KINERJA/KOMPETENSI PALING
BAIK PADA TINGKAT NASIONAL/INTERNASIONAL**

**THRESHOLD [NASIONAL]: STANDAR MUTU
KINERJA/ KOMPETENSI MINIMAL PADA TINGKAT
NASIONAL**

**MUTU AKTUAL [INSTITUSIONAL]: MUTU KINERJA/
KOMPETENSI YANG DIPERLIHATKAN OLEH
INSTITUSI**

Unimed

GAP ANALYSIS

- ❑ *Gap Analysis* bertujuan untuk mengevaluasi perbedaan antara posisi organisasi saat ini dengan posisi organisasi yang diinginkan atau dicita-citakan pada masa depan.
- ❑ *Gap Analysis* berakibat pada pengembangan strategi yang spesifik dan alokasi sumberdaya untuk menutup adanya gap (kesenjangan) tersebut.

