

**MODUL PEMBELAJARAN
MANAJEMEN STRATEGIS**



Uhamka
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

Penyusun :

Dr. Emma Rachmawati, Dra, M.Kes (0030116301)

drg. Sri Rahayu, MKes, PhD (0310066604)

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
SEKOLAH PASCA SARJANA (SPs)
PROGRAM STUDI MAGISTER KESEHATAN MASYARAKAT
2021**

Ucapan Terimakasih

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Pada kesempatan ini, penyusun ingin menyampaikan rasa syukur *alhamdulillahirabbil'alamiin* bahwa modul ini dapat kami selesaikan. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu kami, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan modul ini, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Gunawan Suryoputro, M.Hum. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Ghani, M.Pd. Selaku Wakil Rektor 1 Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
3. Dr. Zamah Sari, M.Ag. Selaku Wakil Rektor 2 Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
4. Dr. Tri Wintolo Apoko, M.Pd. selaku Ketua Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
5. Prof. Ade Hikmat M.Kes. selaku Ketua Dewan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
6. Dr. Sarah Handayani, MKes, selaku Ketua Program Studi Magister Kesehatan Masyarakat Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
7. Tim Modul Digital UHAMKA, selaku Tim UHAMKA yang membantu terlaksana program Modul Digital UHAMKA
8. Esti Lestari, SKM, selaku asisten Tim Penulis dalam merapikan dokumen penulisan modul

Besar harapan kami modul ini dapat memberi manfaat.

Kami terbuka untuk manerima saran dan kritik untuk perbaikan kualitas modul ini.

Jakarta, 1 Mei 2021

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

Daftar Isi	ii
Daftar Gambar	vii
Deskripsi Mata Kuliah	1
Modul 1 : Model dan Dasar-dasar Manajemen Strategis	
A. Materi 1	
a. Pengertian Manajemen Strategis	2
b. Model Manajemen Strategis	6
c. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis	14
B. Kesimpulan	15
C. Latihan	16
Jawaban Latihan	16
D. Tes Formatif	17
Jawaban Tes Formatif	19
Modul 2 : Analisis Lingkungan Internal Organisasi Pelayanan Kesehatan	
A. Materi 2	
a. Lingkungan Internal	20
b. Tahapan Anaisis Lingkungan Internal	21
c. <i>Keys Success Factors</i>	21
d. Pengelompokan Faktor-faktor Internal Organisasi	21
e. IFE Matriks	25
B. Kesimpulan	26
C. Latihan Soal	26
D. Soal Pilihan Ganda	28
Modul 3 : Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Pelayanan Kesehatan	
A. Materi 3	
a. Analisis Lingkungan Eksternal	30
b. Lima Kekuatan Porter	32
B. Langkah-langkah penyusunan EFE Matrix	34
C. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	36
D. Pertanyaan Latihan	36
E. Pertanyaan Pilihan Ganda	38

Modul 4 : Rumusan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Falsafah Organisasi Pelayanan Kesehatan

A. Materi 4	
a. Pengertian Visi	41
b. Tujuan Membangun Visi	41
c. Karakteristik Visi yang Efektif	42
d. Empat Komponen Menyusun Visi	42
e. Prinsip-prinsip Visi	43
f. Pengertian Misi	43
g. Proses Penyusunan Pernyataan Visi dan Misi	44
h. 10 Pentingnya (Manfaat) Pernyataan Visi dan Misi	44
i. Komponen Pernyataan Misi	45
j. Pengertian Tujuan Organisasi	46
k. Sasaran Organisasi Pelayanan Kesehatan	47
l. Value	48
B. Kesimpulan	49
C. Pertanyaan	49
D. Soal Pilihan Ganda	52

Modul 5 : Nilai-nilai Global dan Keuntungan Kompetitif (*Competitive Advantage*) Dalam Lingkup Strategi Internasional / Global Dari Organisasi Pelayanan Kesehatan

A. Materi 5	
a. Pengertian Globalisasi	54
b. Strategi Global (<i>Global Strategy</i>)	55
c. Kecenderungan Global	55
d. Keuntungan Manajemen Strategi	56
e. Strategi Globalisasi	57
B. Kesimpulan	58
C. Pertanyaan	59
D. Soal Pilihan Ganda	60

Modul 6 : Jenis-jenis Strategi Dalam Organisasi Pelayanan Kesehatan

A. Materi 6	
a. Organisasi Pelayanan Kesehatan	63
b. Definisi Strategi	63
c. Klasifikasi Strategi Dalam Organisasi Pelayanan Kesehatan	64
d. Jenis-jenis Strategi	67

B. Kesimpulan	68
C. Pertanyaan	69
D. Soal Pilihan Ganda	71

Modul 7 : Perumusan Strategi

A. Materi 7	
a. Analisis SWOT (<i>Strength, Weaknesses, Opportunity, Treats</i>)	73
b. Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluating</i>)	75
c. Matriks IE (<i>Internal – Eksterna</i>)	76
d. Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>)	80
B. Kesimpulan	81
C. Pertanyaan	82
D. Soal Pilihan Ganda	85

Modul 9 : Pengambilan Keputusan Strategis/ *Consensus Decision Making Group*

A. Materi 9	
a. Pengambilan Keputusan/ <i>Quantitative Strategic Planning Matriks</i>	87
b. Langkah-langkah QSPM	87
c. Contoh atriaks QSPM	91
d. Kelebihan Matriks QSPM	91
e. Keterbatasan Pendekatan Matriks QSPM	92
f. Pengambilan Keputusan Strategi	92
B. Kesimpulan	93
C. Pertanyaan Soal Essay	94
D. Pertanyaan Soal PilihanGanda	96

Modul 10 : Implementasi Strategi: Aspek Manajemen dan Operasional

A. Materi 10	
a. Definisi Implementasi Strategi	98
b. Mengorganissikan Tindakan	98
c. Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur	99
d. Mencapai Sinergi	100
e. Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasi	100
f. Karakteristik Implementasi Strategi	100
g. Menyesuaikan Struktur Organisasi Dengan Strategi	101
B. Kesimpulan	102
C. Pertanyaan Soal Essay	103
D. Pertanyaan Soal Pilihan Ganda	104

Modul 11 : Implementasi Strategi: Aspek Pemasaran, R&D, Keuangan, Sisinfo

A. Materi 11	
a. Implementasi Strategi	106
a) Isu Pemasaran Saat Ini	106
b) Isu Keuangan/Akuntansi	110
c) Isu-Isu Penelitian dan Pengembangan	112
d) Isu-isu Sistem Informasi Manajemen (SIM)	113
B. Kesimpulan	113
C. Pertanyaan Soal Essay	114
D. Pertanyaan Soal Pilihan Ganda	115

Modul 12 : Kontrol Strategi

A. Materi 12	
a. Evaluasi dan Kontrol Strategi	118
b. Bentuk Kontrol Berkaitan Dengan Pelaksanaan Strategi	119
c. Pengawasan Operasional	120
d. Kesesuaian Mengontrol Strategi	120
e. Proses Pengendalian Evaluasi	121
f. Kriteria Evaluasi	121
B. Kesimpulan	122
C. Pertanyaan Soal Essay	123
D. Pertanyaan Soal Pilihan Ganda	124

Modul 13 : Karakteristik Manajemen Strategis di Organisasi Pelayanan Kesehatan Non Profit

A. Materi 13	
B. Kesimpulan	
C. Pertanyaan	

Modul 14 : Karakteristik Manajemen Strategis di Organisasi Pelayanan Kesehatan Berbasis Syari'ah

A. Materi 14	
a. Pendahuluan: Isu Syari'ah Agama Sebagai Pendahuluan	127
b. Pengertian Rumah Sakit Syariah	129
c. Karakteristik Rumah Sakit Syari'ah	129
d. Manajemen Strategi di RS Syari'ah	134

e. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) RS Syarifah	134
f. Contoh Penerapan Manajemen Strategis di RS Syarifah	136
B. Latihan	137
C. Rangkuman 1	137

GLOSARIUM

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

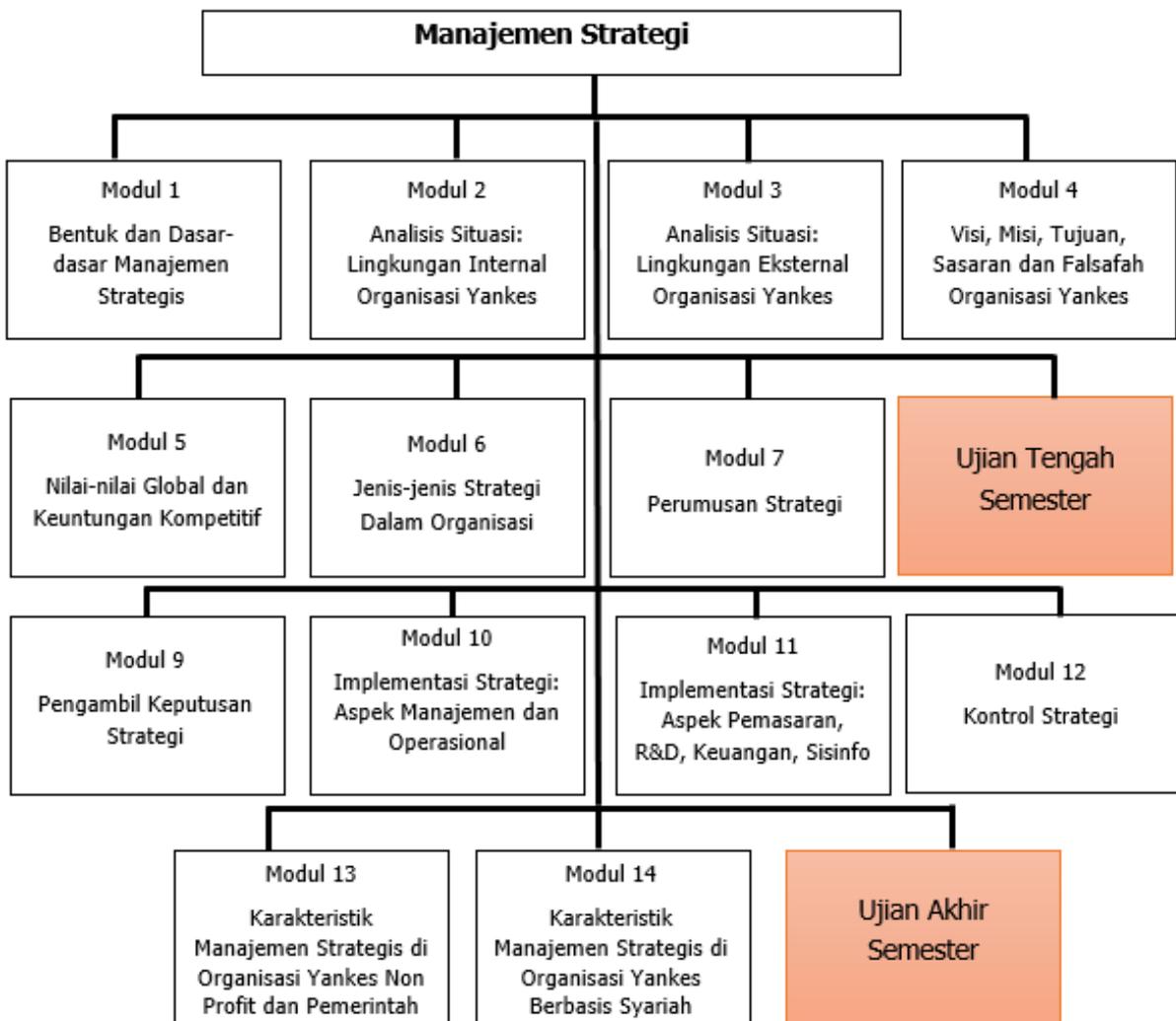
Gambar 1.1 Proses Manajemen Strategik	6
Gambar 1.2 Perspektif Kerangka Pikir	7
Gambar 1.3 <i>Strategy Plans</i>	8
Gambar 1.4 <i>Basis For Strategy Formulation</i>	9
Gambar 1.5 Perencanaan dan Strategis Berkala	10
Gambar 1.6 Model manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger 2012	10
Gambar 1.7 Model manajemen strategis menurut Denise Lindsey Wells, 2020	12
Gambar 1.8 Model manajemen strategis menurut Fred R David, 2011	13
Gambar 1.9 Evaluasi dan Kontrol Strategi	15
Gambar 3.1 <i>Relationship Between Key External Forces</i>	31
Gambar 3.2 Tabel Lingkungan Industri	32
Gambar 3.3 <i>The Five Forces Model of Competition</i>	32
Gambar 3.4 Tabel Matriks EFE	35
Gambar 4.1 Tabel Tujuan Organisasi	46
Gambar 4.2 Tabel Organisasi Pelayanan Kesehatan	48
Gambar 6.1 Tabel Strategi Generik dan Stratego Utama Menurut David	64
Gambar 6.2 Tabel Jenis-jenis Strategi	68
Gambar 7.1 Matriks SPACE	76
Gambar 7.2 Matriks IE	77
Gambar 7.3 Tahap 1 pembuatan matriks IE	78
Gambar 7.4 Tahap 2 pembuatan matriks IE	78
Gambar 7.5 Tahap 3 pembuatan matriks IE	78
Gambar 7.6 Tahap 4 pembuatan matriks IE	79
Gambar 7.7 Tahap 5 pembuatan matriks IE	79
Gambar 7.8 Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>)	80
Gambar 9.1 Langkah 1 QSOM	88
Gambar 9.2 Langkah 2 QSPM	88

Gambar 9.3 Langkah 3 QSPM	88
Gambar 9.4 Langkah 4 QSPM	89
Gambar 9.5 Langkah 5 QSPM	90
Gambar 9.6 Langkah 6 QSPM	90
Gambar 9.7 Contoh QSPM Rumah Sakit	91
Gambar 10.1 Hubungan Struktur Strategi Menurut Chalder	101
Gambar 11.1 Contoh Produk Poisionong	110
Gambar 11.2 Contoh Matriks Kegiatan R&D	112
Gambar 14.1	129
Gambar 14.2	134
Gambar 14.3	135

Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah ini menjelaskan tentang sebuah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen strategis dari suatu organisasi/institusi layanan kesehatan baik profit, non profit maupun berbasis syariah yang meliputi tahapan-tahapan utama dari manajemen strategis yaitu analisis situasi/lingkungan, formulasi/perumusan strategi, implementasi, kontrol serta evaluasi strategi.

Peta Kompetensi



Modul 1 (Model dan Dasar-dasar Manajemen Strategis)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan• Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu memahami konsep dasar manajemen strategis.• Mahasiswa mampu memahami ruang lingkup manajemen strategis.• Mahasiswa mampu memahami hirarki strategis.• Mahasiswa mampu memahami proses manajemen strategis,• Mahasiswa mampu memahami model <i>descriptive</i> manajemen strategis.

A. Materi 1

Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang dan pada strategi bisnis layanan jasa ataupun non jasa dapat mencakup perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, efisiensi, divestasi, likuidasi, serta usaha patungan/gabungan. Menurut Fred R David (2011:13) strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak, sumber daya organisasi dalam jumlah besar, dapat menciptakan manfaat jangka panjang organisasi biasanya selama setidaknya lima tahun, berorientasi pada masa depan, memiliki konsekuensi multifungsi atau multidivisional, memerlukan pertimbangan faktor eksternal dan internal yang dihadapi organisasi

a. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis sangat penting didalam pengeblaan sebuah organisasi kesehatan maupun non kesehatan, karena dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya, dapat menghadapi segala bentuk perubahan dan setiap keputusan memberikan manfaat bagi berbagai bentuk dan jenis organisasi yang berorientasi laba, Lembaga-lembaga pemerintah, kesehatan dan organisasi-organisasi nirlaba lainnya. Strategi sebagai suatu proses pelaksanaan perencanaan untuk pencapaian tujuan jangka panjang organisasi dengan melibatkan berbagai sumber daya yang ada.

Beberapa pengertian manajemen strategis menurut para ahli;

1. Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/organisasi. Yang terdiri dari scanning lingkungan (faktor eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka Panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta kontrol (David Hunger & Thomas L Wheelen, 2020:3).
2. Menurut Fred R David (2011:6), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functiona*) yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dengan tujuan untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba mengoptimalkan tren masa depan untuk hari ini.
3. Menurut Denise Lindsey Wells (2020:19) manajemen strategis adalah penyebaran dan implementasi rencana strategis serta pengukuran dan evaluasi hasil.
4. Manajemen strategis adalah sebuah proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan strategis yang kemudian diimplementasikan secara berkelanjutan dan dievaluasi berkala dengan tetap memperhatikan berbagai perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal (Dumilah Ayuningtyas (2020:6).
5. Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi. (Mulyadi, 2007:38)

Secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk menghadapi berbagai perubahan disertai penetapan cara melaksanakannya, mekanisme monitoring dan evaluasi, yang dibuat oleh

pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Fred R David (2011:6) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Perumusan strategi;

Terdiri dari beberapa kegiatan:

- a. Mengembangkan visi dan misi;
- b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman faktor eksternal organisasi;
- c. Menentukan kekuatan dan kelemahan faktor internal;
- d. Menetapkan tujuan jangka Panjang;
- e. Menghasilkan alternative strategi; dan
- f. Memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Demikian pula hal-hal yang dihasilkan dalam perumusan strategi yaitu;

- a. Memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki,
- b. Bisnis apa yang harus ditinggalkan,
- c. Bagaimana mengalokasikan sumber daya,
- d. Apakah akan memperluas operasional bisnis yang ada atau melakukan diversifikasi produk,
- e. Apakah akan memasuki pasar internasional,
- f. Apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan atau saham gabungan atau merger, dan
- g. Bagaimana menghindari permusuhan/competitor dengan menjadikan competitor tersebut sebagai mitra dan akuisisi/pengambil alihan organisasi lainnya. Hal-hal tersebut dilakukan karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas, seorang ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan/organisasi. Manajer/pimpinan puncak memiliki kewenangan dalam menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi yang sudah disusun.

2. Implementasi strategi;

Implementasi strategi menuntut organisasi melakukan beberapa kegiatan;

- a. Menetapkan tujuan tahunan,
- b. Menyusun kebijakan,
- c. Memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan,

- d. Termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi,
 - e. Menciptakan struktur organisasi yang efektif,
 - f. Mengarahkan upaya pemasaran,
 - g. Menyiapkan anggaran,
 - h. Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan
 - i. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.
- Implementasi strategi sering disebut sebagai "tahap tindakan" dari manajemen strategis.

Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan.

Penerapan strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada sains. Keterampilan interpersonal sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses. Kegiatan implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Setiap divisi dan departemen harus memutuskan jawaban atas pertanyaan, seperti "Apa yang harus kita lakukan untuk menerapkan bagian kita dari strategi organisasi?" dan "Seberapa baik kami dapat menyelesaikan pekerjaan?"

Tantangan implementasi adalah untuk merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan bangga dan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini.

Tiga kegiatan evaluasi strategi yang mendasar adalah;

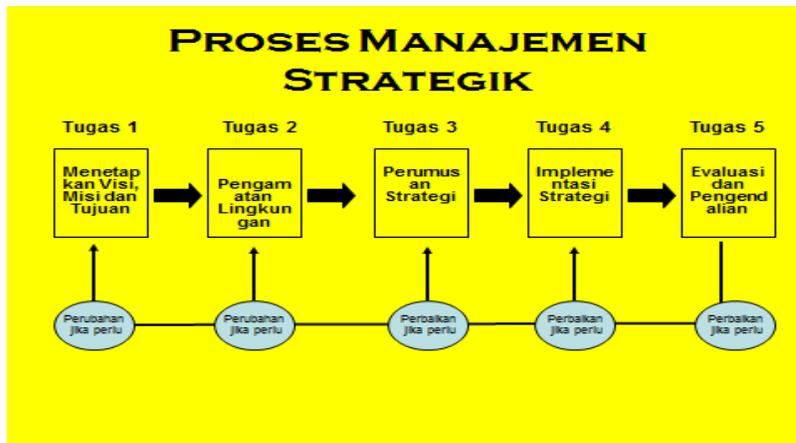
1. Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini,
2. Mengukur kinerja, dan
3. Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah jaminan kesuksesan hari esok! Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda; organisasi yang berpuas diri mengalami kematian.

Perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi kegiatan terjadi pada tiga tingkat hierarki dalam organisasi besar: perusahaan, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Dengan mendorong komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di seluruh tingkat hierarki, manajemen strategis membantu fungsi organisasi sebagai tim yang kompetitif.

Menurut Mulyadi (2007:36) Manajemen strategis terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan atau organisasi:

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini:
 - a. Perumusan strategi (*strategy formulation*).
 - b. Perencanaan strategik (*strategic planning*).
 - c. Penyusunan program (*programming*)
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*)
3. Pengimplementasian (*implementation*)
4. Pemantauan (*monitoring*)



Gambar 1.1 Proses Manajemen Strategik

Organisasi dapat berjalan dengan optimal bila sudah membuat atau menyusun dan menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai pedoman para anggota organisasi menjalankan roda operasional organisasi. Pengamatan atau Analisa lingkungan baik eksternal maupun internal organisasi untuk menentukan posisi organisasi dalam menjawab tantangan agar visi organisasi tercapai dan merupakan dasar menyusun perumusan strategi yang kemudian diimplementasikan oleh semua anggota organisasi. Rancangan perumusan strategi dapat terlaksana dengan baik membutuhkan tahapan evaluasi dan pengendalian setiap saat.

b. Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis paling baik dipelajari dan diterapkan dengan menggunakan model dan setiap model merepresentasikan beberapa jenis proses.

a. Model manajemen strategis menurut Linda E. Swayne, W. Jack Duncam & Peter M. Ginter (2006:18) terdiri dari;

1. Pemikiran strategis (*strategic thinking*)

Pemikiran strategis merupakan elemen pertama yang digambarkan dalam tampilan model dan merupakan aktivitas intelektual fundamental yang mendasari manajemen strategis. Visi dan misi merupakan bagian yang melekat dalam pemikiran strategis untuk menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi menjadi sebuah kenyataan. Para pimpinan pemikir strategis hendaknya memanfaatkan masa lalu, memahami saat ini, dan membayangkan masa depan yang lebih baik sehingga relevan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berpikir strategis membutuhkan pola pikir, cara berpikir atau proses intelektual yang menerima perubahan, menganalisis penyebab dan hasil perubahan serta mencoba mengarahkan masa depan organisasi untuk memanfaatkan perubahan. Lebih khusus lagi, pemikiran strategis meliputi:

- a. Mengakui realitas adanya berbagai perubahan,
- b. Mempertanyakan asumsi dan aktivitas terkini,
- c. Dibangun di atas pemahaman tentang sistem,
- d. Membayangkan kemungkinan masa depan,
- e. Menghasilkan ide-ide baru, dan
- f. Mempertimbangkan kesesuaian organisasi dengan lingkungan eksternal.

Pemikiran strategis menilai perubahan kebutuhan pemangku kepentingan organisasi dan perubahan teknologi, sosial dan demografis, ekonomi, politik / peraturan, dan tuntutan persaingan dunianya. Pemikir strategis selalu mempertanyakan:

"Apa yang kita lakukan sekarang dan yang harus kita berhenti lakukan?"

"Apa yang tidak kita lakukan sekarang, tapi harus mulai lakukan?" dan "Apa yang kita lakukan sekarang yang harus terus kita lakukan tetapi mungkin dengan cara yang berbeda secara fundamental?" Untuk pemikir strategis, pertanyaan-pertanyaan ini berlaku untuk semua yang

dilakukan organisasi, produk dan layanannya, proses internal, kebijakan dan prosedur, strategi sehingga masing-masing pertanyaan ini dapat merangsang kreativitas dan inovasi organisasi. Pemikir strategis dapat memahami sistem dan keterkaitannya, mengembangkan skenario alternatif strategi di masa depan, meramalkan perubahan teknologi, sosial dan demografis eksternal, serta perubahan kritis dalam arena politik dan peraturan. Kemampuan berpikir strategis membutuhkan kerangka pikir dan sudut pandang berbagai perspektif; antara lain berpikir system, kritis atau logis, inovatif, kreatif, transformative, divergen, dan visioner (Dumilah Ayuningtyas, 2020:8).

+

Perspektif Kerangka Pikir (Framing) yang Dibutuhkan dalam Berpikir Sistem	
Framing Perspektif	Fokus Penting
1. Creative thinking	Berfokus pada solusi imajinatif unik yang baru bagi organisasi untuk berbagai permasalahan.
2. Critical thinking	Berfokus pada rasionalitas, logis, kritis, dan melakukan analisis berdasarkan data.
3. Divergent thinking	Berfokus pada solusi berbeda yang meninggalkan cara-cara lama dan konvensional, mengeksplorasi berbagai kemungkinan respons inovatif yang berbeda dari sebelumnya.
4. Innovative thinking	Berfokus pada pengenalan sesuatu yang baru, lebih baik, atau berbeda. Sebuah terobosan dalam sebuah proses, produk / jasa, atau solusi dari permasalahan yang ada.
5. Transformative thinking	Berfokus pada upaya perubahan berpikir mendasar dari keyakinan, asumsi, perspektif, dan premis yang ada dan sudah diterima selama ini, mengubah sudut pandang terhadap situasi dan permasalahan dengan menggunakan perspektif yang berbeda.
6. System thinking	Berfokus pada pemahaman keseluruhan dan hubungan dari komponen-komponennya termasuk hubungan timbal balik dan interdependensi.
7. Visionary thinking	Berfokus pada masa depan.

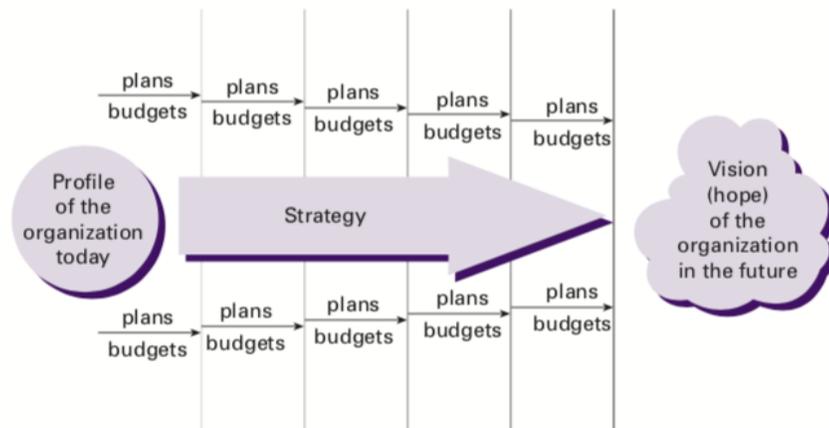
Gambar 1.2 Perspektif Kerangka Pikir

2. Perencanaan strategis (*strategic planning*)

Perencanaan strategis adalah proses periodik dalam mengembangkan serangkaian langkah bagi organisasi untuk mencapai misi dan visinya dengan menggunakan prinsip dasar pemikiran strategis. Adapun hasil dari proses perencanaan strategis adalah rencana atau strategi. Lebih khusus lagi, perencanaan strategis meliputi beberapa hal:

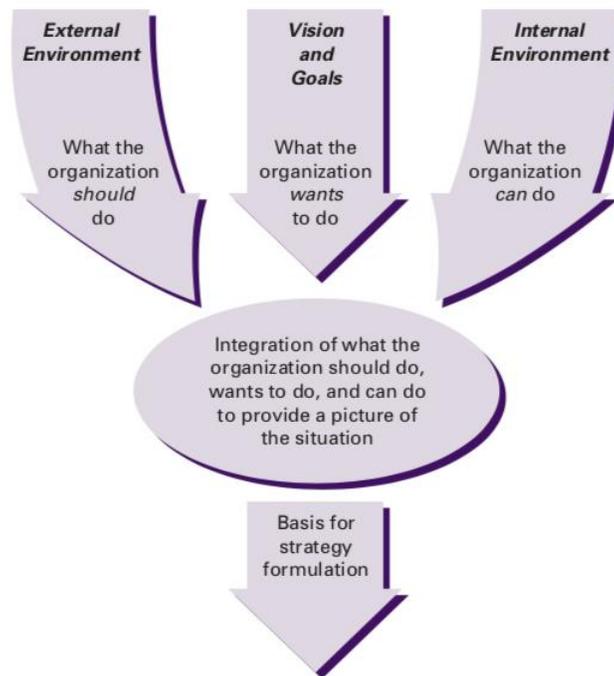
- a. Menyediakan proses berurutan, langkah demi langkah untuk membuat strategi.

- b. Melibatkan sesi kelompok pemikiran strategis (curah pendapat) secara berkala.
- c. Membutuhkan data / informasi, tetapi menggabungkan konsensus dan penilaian.
- d. Menetapkan fokus organisasi.
- e. Memfasilitasi pengambilan keputusan yang konsisten.
- f. Mencapai konsensus tentang apa yang diperlukan untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungan eksternal, dan
- g. Menghasilkan rencana strategis yang terdokumentasi.



Gambar 1.3 Strategy Plans

Menganalisis dan memahami situasi dilakukan dengan tiga kegiatan pemikiran strategis yang terpisah: (1) analisis lingkungan eksternal; (2) analisis lingkungan internal; dan (3) pengembangan atau penyempurnaan strategi arah organisasi. Interaksi dan hasil dari kegiatan ini menjadi dasar untuk pengembangan strategi dan saling adanya keterkaitan.

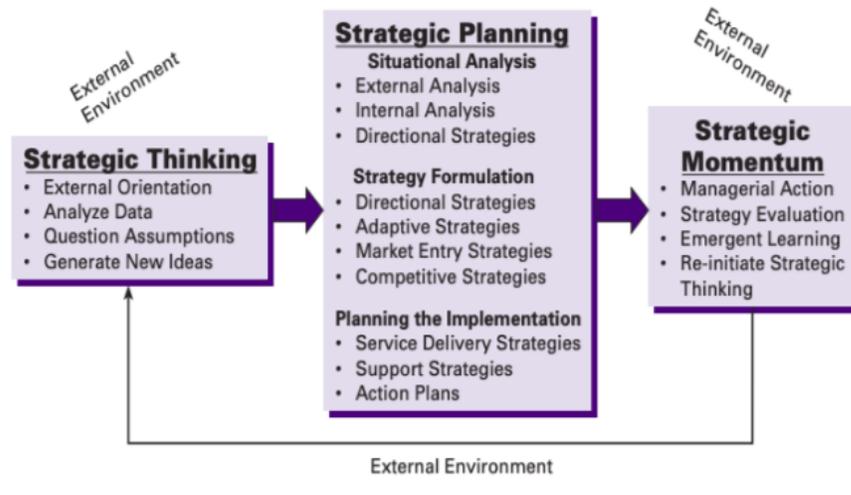


Gambar 1.4 *Basic for Strategy Formulation*

3. Momentum strategis (*strategic momentum*)

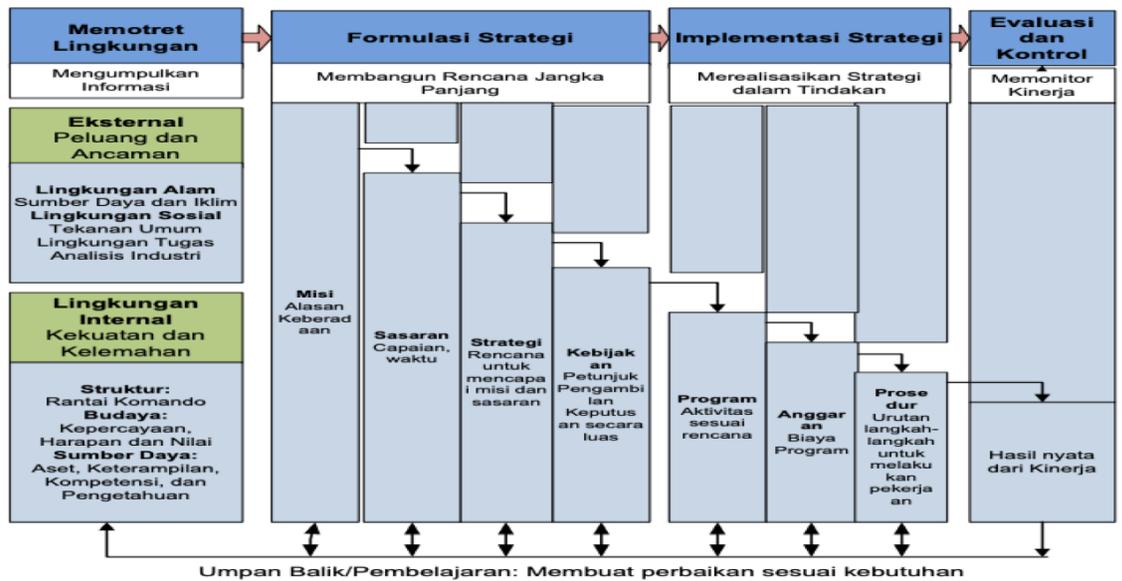
Elemen ketiga dari manajemen strategis adalah momentum strategis, menyangkut kegiatan sehari-hari dalam mengelola strategi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setelah rencana dikembangkan, selanjutnya harus secara aktif dikelola dan dilaksanakan untuk memelihara momentum strategi. Pemikiran strategis dan perencanaan berkala tidak boleh berhenti; mereka menjadi tertanam dalam budaya dan fibsofi organisasi yang dikelola secara strategis. Sebagai bagian dari pengelolaan strategi, momentum strategis meliputi:

- a. Merupakan pekerjaan aktual untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Menyangkut proses pengambilan keputusan dan konsekuensinya.
- c. Memberikan gaya (*style*) dan budaya.
- d. Menumbuhkan antisipasi, inovasi, dan keunggulan.
- e. Mengevaluasi kinerja strategi melalui kontrol.
- f. Merupakan proses pembelajaran, dan
- g. Mengandalkan dan memperkuat pemikiran strategis dan perencanaan strategis berkala.



Gambar 1.5 Strategic Planning

b. Model manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger 2012.



Gambar 1.6 Model Manajemen Strategis Menurut Wheelen dan Hunger 2012

1. Formulasi Strategi

Penyusunan formulasi strategi dilakukan atas dasar analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi juga menentukan alasan keberadaan dirinya dalam bentuk *mission statement*. Selanjutnya menentukan sasaran (*objective*) atau tujuan

organisasi yang terukur dan memiliki batasan waktu. Sasaran tersebut harus didasari oleh misi organisasi. Untuk mencapai sasaran tersebut, organisasi memformulasikan strateginya. Berbagai model formulasi strategi dapat digunakan di sini, misalnya strategi dalam bentuk kebijakan (*policy*) organisasi. Kebijakan merupakan penghubung antara strategi dengan implementasinya. Dalam kebijakan, dijabarkan secara lebih operasional, batasan-batasan serta langkah-langkah yang harus dilakukan oleh setiap pihak dalam organisasi, agar selaras dengan strategi yang dirumuskan.

2. Implementasi Strategi

Strategi dan kebijakan yang sudah dirumuskan akan dilaksanakan dan diimplementasikan dalam bentuk inisiatif program. Dalam prosesnya, yang dilakukan adalah menyusun program, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam bentuk *budget*, dan akhirnya program tersebut dijabarkan dalam bentuk *Standard Operating Procedure* (SOP). SOP tersebut dibuat agar program yang dicanangkan dapat dilaksanakan dalam operasional karena dibuat secara lebih detail. Program yang dicanangkan haruslah merupakan turunan dari strategi dan kebijakan organisasi dan merupakan rencana kerja jangka pendek yang tujuannya adalah menjalankan strategi atau rencana jangka panjang organisasi. Anggaran yang disusun juga harus selaras dengan program kerja yang dicanangkan dan harus sesuai dengan strategi organisasi. Tujuan dari dibuatnya anggaran adalah agar dapat mengalokasikan sumber daya organisasi dalam bentuk uang agar lebih berfokus pada strategi yang diformulasikan organisasi. Bila penyusunannya sudah dilandasi oleh strategi dan sudah diselaraskan dengan program kerja organisasi, maka alokasi sumber daya tersebut akan lebih efektif dan terfokus.

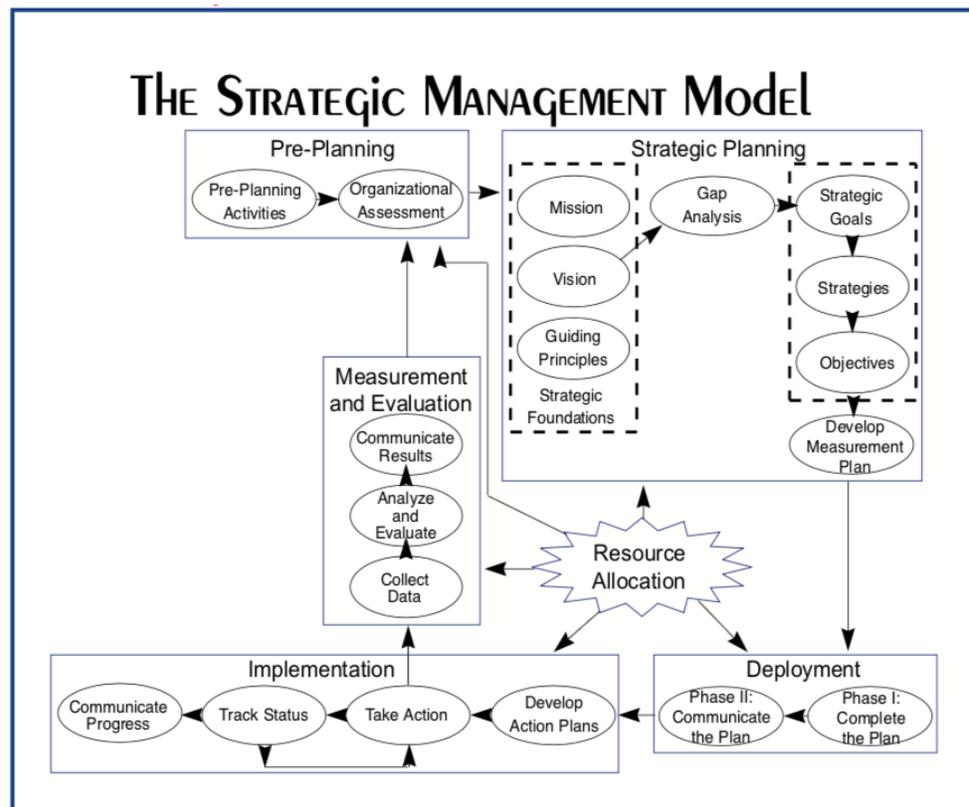
3. Evaluasi dan pengukuran kinerja

Tahapan terakhir dari manajemen stratejik adalah evaluasi, pengukuran, dan pengendalian kinerja. Ini merupakan *feedback* bagi organisasi apakah strategi yang sudah diimplementasikan sudah berjalan sesuai dengan rencana atau tidak. Selain dari itu, pengukuran kinerja juga seharusnya dapat memberikan *feedback* kepada organisasi, mengenai efektifitas dari strategi yang sudah diformulasikan. Proses pengukuran kinerja tersebut di atas merupakan proses pengukuran kinerja yang standard dilakukan oleh organisasi. Hal terpenting pertama

dalam proses tersebut di atas adalah menentukan apa saja yang akan diukur sebagai kinerja dan tetap dikaitkan kepada strategi perusahaan.

c. Model manajemen strategis menurut Denise Lindsey Wells, 2020.

Model berikut menggambarkan lima proses manajemen strategis yaitu pra-perencanaan, perencanaan strategis, penyebaran, implementasi, serta pengukuran dan evaluasi.



Gambar 1.7 Strategis Management Model

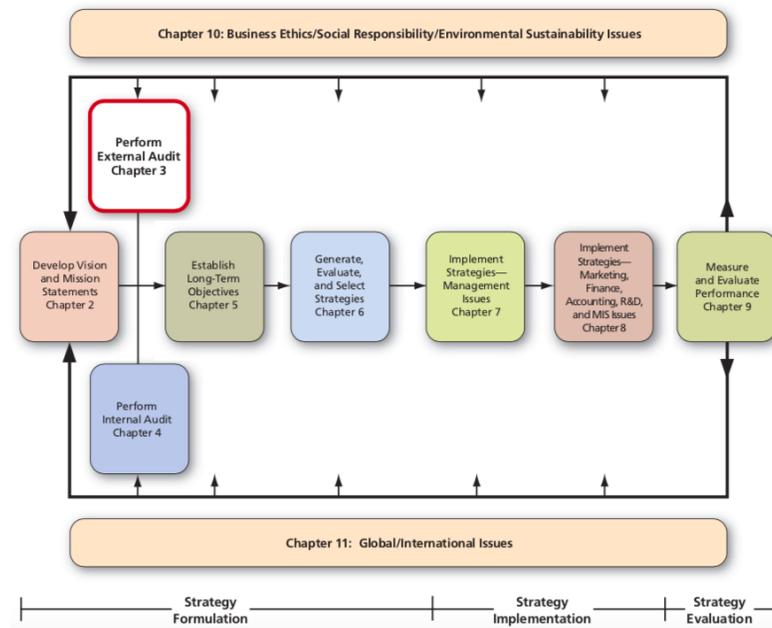
d. Model manajemen strategis menurut Fred R David, 2011.

Melakukan identifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategis. Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan salah satu komponen utama dalam model dapat memerlukan perubahan pada salah satu atau semua komponen lainnya. Misalnya, pergeseran ekonomi dapat mewakili peluang besar dan membutuhkan perubahan dalam tujuan dan strategi jangka panjang; kegagalan untuk mencapai tujuan tahunan membutuhkan perubahan kebijakan; atau perubahan strategi pesaing utama dapat membutuhkan perubahan dalam misi organisasi. Oleh karena

itu, kegiatan perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi harus dilakukan secara berkesinambungan, tidak hanya di akhir tahun atau semesteran. Proses manajemen strategis tidak pernah benar-benar berakhir.

Ada tiga pertanyaan penting untuk dijawab dalam mengembangkan rencana strategis: Dimana kita sekarang?, Kemana kita ingin pergi? dan Bagaimana kita bisa sampai ke sana? Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi yang ada adalah titik awal yang logis dalam manajemen strategis. Jawaban kemana arah organisasi dapat ditentukan sebagian besar oleh di mana organisasi itu berada! Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan salah satu komponen utama dalam model dapat terjadi perubahan pada salah satu atau semua komponen lainnya. Misalnya, pergeseran ekonomi dapat mewakili peluang besar dan membutuhkan perubahan dalam tujuan dan strategi jangka panjang; kegagalan untuk mencapai tujuan tahunan membutuhkan perubahan kebijakan; atau perubahan strategi pesaing utama dapat membutuhkan perubahan dalam misi perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi harus dilakukan secara berkesinambungan, tidak hanya di akhir tahun atau semesteran. Proses manajemen strategis tidak pernah benar-benar berakhir.

Perhatikan dalam model manajemen strategis bahwa masalah etika bisnis/tanggung jawab sosial/kelestarian lingkungan berdampak pada semua aktivitas, masalah global/internasional juga berdampak pada hampir semua keputusan strategis saat ini.



Gambar 1.8 *Buisness Ethic*

e. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis terdiri dari 4 (empat) elemen-elemen dasar (David Hunger & Thomas L Wheelen, 2020:4);

1. Pemindaian lingkungan (*Environmental scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk menjaga orang-orang di dalam organisasi.

Pemindaian variabel lingkungan eksternal; lingkungan sosial merupakan kekuatan umum yang tidak secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek organisasi tetapi kekuatan tersebut dapat, dan sering kali, memengaruhi keputusan jangka panjang. Kekuatan ini antara lain;

- Kekuatan-kekuatan ekonomi
- Kekuatan teknologi
- Kekuatan politik-hukum
- Kekuatan sosial budaya

2. Formulasi strategi (*Strategy formulation*);

Meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka Panjang, menciptakan strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang sesuai. Dalam formulasi strategi ditentukan area usaha dan bisnis apa yang perlu dimasuki serta mana yang ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah dengan ekspansi operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah *merger* atau melakukan *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan oleh competitor (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12)

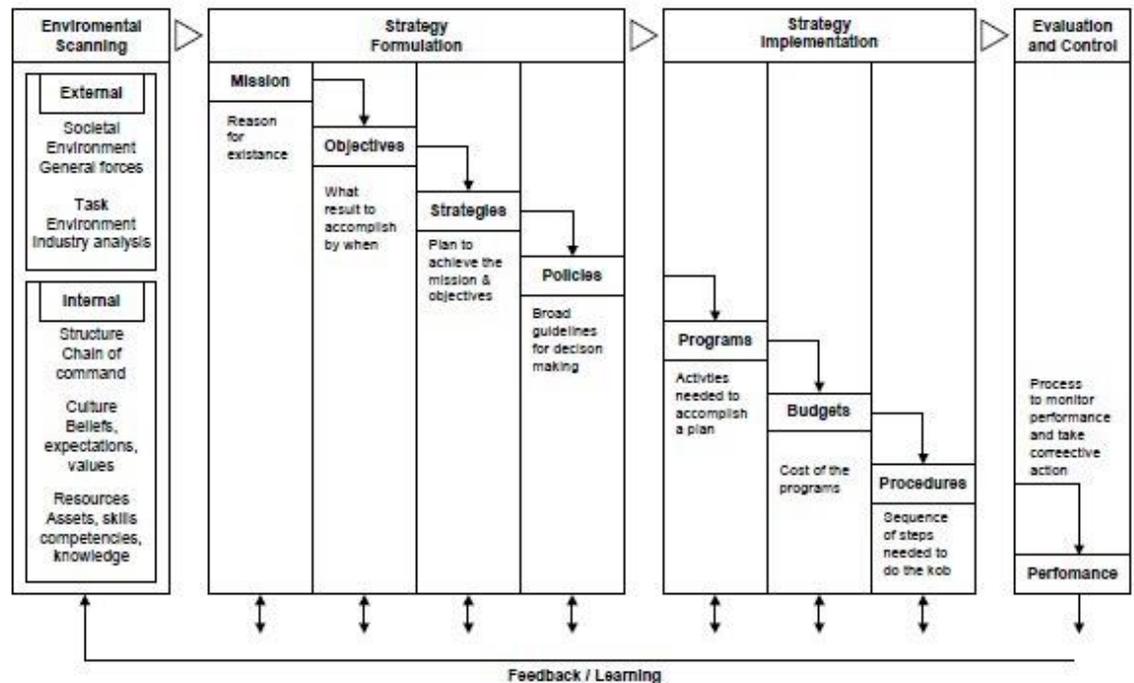
3. Implementasi strategi (*Strategy implementation*) and;

Merupakan upaya-upaya berupa penetapan tujuan tahunan dan pola kebijakan, kegiatan untuk memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dijalankan. Didalam implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya penunjang strategi, membentuk struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya *marketing*, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan mendayagunakan system informasi, serta

menyesuaikan kompensasi bagi karyawan sesuai kinerja organisasi (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12)

4. Evaluasi dan kontrol strategi (*Strategy Evaluation and control*)

Merupakan upaya untuk memperoleh informasi apakah strategi tertentu tidak berjalan dengan semestinya. Terdapat tiga kegiatan dasar dari evaluasi strategi yaitu menilai kembali faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja dan melakukan tindakan korektif (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12-13)



Gambar 1.9 *Strategy Evaluation and Control*

B. Kesimpulan

Semua perusahaan/organisasi memiliki strategi, untuk mencapai kemana tujuan mereka. Proses manajemen strategis banyak digunakan oleh perusahaan/organisasi kecil, besar, lembaga non-profit ataupun profit, organisasi pemerintah, dan maupun multinasional. Proses pemberdayaan manajer sebagai pimpinan dan karyawan memiliki manfaat yang hampir tak terbatas. Organisasi harus mengambil pendekatan proaktif daripada reaktif dalam industri usaha organisasi mereka, dan harus berusaha untuk mempengaruhi, mengantisipasi, dan memulai daripada hanya menanggapi peristiwa. Para ahli strategi yang sukses meluangkan waktu untuk berpikir tentang bisnis mereka, dan apa yang mereka inginkan sebagai organisasi yang berkembang dan kemudian mereka menerapkan

program dan kebijakan untuk beralih dari tempat mereka berada ke tempat yang mereka inginkan dalam jangka waktu yang wajar.

Ini adalah fakta yang diketahui dan diterima bahwa orang dan organisasi yang merencanakan ke depan jauh lebih baik untuk menjadi apa yang mereka inginkan daripada yang tidak merencanakan sama sekali. Seorang ahli strategi yang baik merencanakan dan mengendalikan rencananya, sedangkan seorang ahli strategi yang buruk tidak pernah merencanakan dan kemudian mencoba untuk mengendalikan orang.

C. Latihan

1. Sebutkan pengertian manajemen strategis!
2. Apakah perbedaan antara manajemen strategis dengan perencanaan strategis?
3. Sebutkan keuntungan penerapan manajemen strategis!
4. Sebutkan tahap-tahap manajemen strategis!
5. Sebutkan indikator organisasi pelayanan kesehatan yang sukses (pada faktor pengelolaan organisasi)!

Jawaban Latihan

1. Manajemen strategis adalah suatu proses pelaksanaan seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/organisasi. Yang terdiri dari scanning lingkungan (faktor eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka Panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta kontrol (David Hunger & Thomas L Wheelen, 2020:3).
2. Perencanaan strategis merupakan proses periodic untuk mengembangkan langkah-langkah organisasi dalam pencapaian visi dan misinya dengan dasar berpikir strategis dan perencanaan merupakan fungsi dasar dan bagian dari manajemen strategis yang melibatkan berbagai elemen organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi.
3. Beberapa keuntungan penerapan manajemen strategis;
 - a. Dapat menguatkan dan menyatukan organisasi melalui penetapan tujuan dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi.
 - b. Manajemen strategis akan meningkatkan kinerja keuangan.
 - c. Organisasi akan memiliki arah dan konsep yang jelas, serta tujuan spesifik, pedoman, juga konsistensi dalam pengambilan keputusan.
 - d. Pimpinan dan manajemen dengan tajam mampu memahami keadaan saat ini, memikirkan masa depan, dan mengenali tanda-tanda yang mengisyaratkan perlunya perubahan.

- e. Manajemen strategis membuat para manajer saling berkomunikasi baik secara vertical maupun horizontal.
- f. Terjadinya peningkatan koordinasi dalam organisasi yang menerapkan manajemen strategis.
- g. Meningkatkan inovasi dan perubahan dalam organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan situasi.

4. Tahap-tahap manajemen strategis;

- a. Formulasi strategi, meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka Panjang, menciptakan strategi-strategi alternative dan memilih strategi yang sesuai.
- b. Implementasi strategi merupakan upaya-upaya berupa penetapan tujuan tahunan dan pola kebijakan, kegiatan untuk memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dijalankan.
- c. Evaluasi strategi merupakan tahap akhir untuk memperoleh informasi apakah strategi tertentu tidak berjalan sebagaimana mestinya.

1. Organisasi pelayanan kesehatan yang sukses adalah organisasi yang memiliki pemimpin dengan kemampuan memahami sifat dan implikasi dari perubahan eksternal, kemampuan mengembangkan strategi efektif untuk mengarahkan perubahan, serta adanya kemauan dan kemampuan untuk secara aktif mengelola momentum organisasi.

D. Tes Formatif

Pilih salah satu jawaban yang paling tepat!

1. Salah satu strategi manajemen dalam mengantisipasi lingkungan makro adalah dengan sama sekali tidak memberikan tanggapan. Strategi Ini disebut
 - a. Strategi Rekayasa
 - b. Strategi adaptasi
 - c. Strategi pasif
 - d. Strategi Menarik Diri
2. Manajemen strategis banyak sekali memberikan manfaat bagi pencapaian tujuan organisasi layanan kesehatan tetapi sering kali memberikan kegagalan dalam penerapannya sehingga organisasi tidak dapat memperoleh keuntungan

dan tujuan yang diharapkan. Satu alasan berikut ini sebagai penyebab kegagalan penerapan manajemen strategis adalah

- a. Ketepatan penyusunan formulasi strategi pengelolaan layanan kesehatan.
 - b. Penetapan analisis situasi yang kurang tajam karena keterbatasan informasi dan ketidakcermatan pengumpulan data yang diperlukan dalam pembuatan keputusan.
 - c. Ketepatan pengintegrasian perencanaan dengan penganggaran.
 - d. Terciptanya koordinasi yang terintegrasi pada semua unit layanan kesehatan dalam organisasi tersebut.
3. Pimpinan tertinggi organisasi layanan kesehatan hendaknya memiliki kemampuan berpikir strategis dalam upaya mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya sehingga membutuhkan kerangka pikir, salah satunya adalah perspektif "Berpikir Sistem". Fokus penting yang sebaiknya dilakukan dalam "Berpikir Sistem" adalah... .
- a. Berfokus pada solusi berbeda yang meninggalkan cara-cara lama dan konvensional, mengeksplorasi berbagai kemungkinan respons inovatif yang berbeda dari sebelumnya.
 - b. Berfokus pada pengendalian sesuatu yang baru, lebih baik, atau berbeda. Sebuah terobosan dalam sebuah proses, produk/jasa, atau solusi dari permasalahan yang ada.
 - c. Berfokus pada solusi imajinatif unik yang baru bagi organisasi untuk berbagai permasalahan.
 - d. Berfokus pada pemahaman keseluruhan dan hubungan dari komponen-komponen termasuk hubungan timbal balik dan interdependensi.
4. Hal-hal berikut dibawah ini adalah langkah-langkah dalam formulasi strategi yaitu..
- a. Menyusun pernyataan visi-misi; melakukan audit eksternal; melakukan audit internal; menentukan tujuan jangka panjang; menciptakan, mengevaluasi, dan memilih strategi.
 - b. Menentukan tujuan jangka panjang; menciptakan, mengevaluasi, dan memilih strategi; melakukan audit eksternal dan melakukan audit internal.
 - c. Implementasi strategi isu-isu; implementasi strategi-pemasaran, keuangan, akuntansi, Litbang, System Informasi Komputer dan mengukur serta mengevaluasi kinerja.
 - d. Melakukan audit eksternal; melakukan audit internal; menyusun pernyataan visi-misi; menentukan tujuan jangka panjang; menciptakan, mengevaluasi, dan memilih strategi.

5. Isu-isu yang dihadapi organisasi layanan kesehatan khususnya rumah sakit dalam menerima, merawat dan memberikan terapi medis pasien covid 19 harus ditangani dengan baik para pimpinan di organisasi rumah sakit tersebut antara lain membutuhkan pengelbaan sumber daya yang optimal. Faktor internal yang dimiliki Rumah Sakit "X" yaitu adanya visi-misi, kualitas SDM baik, system kerja kondusif, adanya akreditasi dan kerjasama yang baik. Berikut ini salah satu contoh strategi yang dapat dilakukan adalah...
- Peningkatan kualitas SDM dalam memahami dan memaknai kebijakan kewajiban melayani pasien covid 19.
 - Peningkatan system organisasi yang demokratis.
 - Menyusun system pembiayaan dalam mengantisipasi tarif umum.
 - Meningkatkan efisiensi kerja dengan penggunaan dana yang efisien.

Jawaban tes formatif

1. C.
2. B.
3. D
4. A
5. A

Cocokkanlah jawaban Saudara dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus dibawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara terhadap materi Modul 1.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100% : baik sekali

80 – 89% : baik

70 – 79% : cukup

< 70% : kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, saudara dapat meneruskan dengan kegiatan belajar materi modul 2. Bagus! jika masih dibawah 80% saudara harus mengulangi materi kegiatan belajar modul 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

MODUL 2 (Analisis Lingkungan Internal Organisasi Pelayanan Kesehatan)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu menganalisa lingkungan internal organisasi.• Mahasiswa mampu menentukan <i>critical success factor internal</i> organisasi.• Mahasiswa mampu membuat <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>.• Mahasiswa mampu membuat <i>Internal External Matrix</i>

A. Materi 2

a. Lingkungan Internal

Organisasi kesehatan maupun non kesehatan dihadapkan pada situasi yang selalu berubah yang akan berdampak pada kemampuan organisasi mendapatkan pendapatan yang optimal untuk kelangsungan operasional organisasi. Salah satu faktor yang membantu menghadapi adanya berbagai perubahan di luar organisasi adalah faktor lingkungan internal organisasi. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi yang langsung serta khusus pada organisasi. Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola organisasi. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki organisasi atau dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial maupun sosial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengelola organisasi, kemampuan optimalisasi proses produksi atau layanan yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan manajemen keuangan.

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal organisasi pelayanan kesehatan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran dan distribusi jasa pelayanan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi (aktivitas jasa pelayanan kesehatan), sumber daya dan karyawan organisasi, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi/bagian/instalasi sehingga organisasi dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman.

Analisis terhadap lingkungan internal organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki organisasi.

Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif.

c. Tahapan Proses Analisis Lingkungan

Pengelola manajemen organisasi dalam menganalisis lingkungan internal, ada beberapa unsur yang dianalisis yaitu:

- 1) sumber daya organisasi adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi guna mendukung perkembangan organisasi, diantaranya sumber daya manusia, sumber daya produksi, sumber daya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing apalagi yang berkesinambungan, manajemen harus mampu menggabungkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan kemampuan yang akhirnya menjadi sumber bagi kompetensi inti. Sumber daya organisasi ini dibedakan menjadi dua yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud.
- 2) Kapabilitas adalah kapasitas organisasi untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan (Lestari, 2011: 48). Kapabilitas adalah suatu kombinasi untuk sumber daya yang dimiliki organisasi baik yang berwujud atau tidak berwujud. Keahlian dan pengetahuan manusia merupakan hal yang paling signifikan dan merupakan segala akar bagi keunggulan bersaing dan merupakan dasar utama bagi kemampuan organisasi yang seharusnya dimiliki para karyawan.
- 3) Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi melebihi pesaingnya. Sumber daya dan kapabilitas adalah dua hal yang sangat diperlukan dalam proses

implementasi strategi yang selanjutnya mewujudkan nilai yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

d. Key Success Factors

Key success factors merupakan faktor-faktor yang penting bagi organisasi kesehatan ataupun non kesehatan untuk menunjang keberhasilan tujuan utama yang telah ditetapkan dan berasal dari lingkungan organisasi tersebut, antara organisasi satu dengan lainnya memiliki *key success factors* yang berbeda. Salah satu metode yang digunakan adalah dengan SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) (Firdaus A. Rizqi, 2009)

e. Pengelompokan Faktor-faktor Internal Organisasi

Faktor-faktor internal sebuah organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat diintervensi yaitu tindakan-tindakan spesifik yang dilakukan oleh manajemen atau pengelola organisasi dalam kaitan dengan system operasional organisasi atau proses manusia/anggota organisasi dalam rangka menimbulkan perubahan pengembangan organisasi.

Lingkungan organisasi yang berkembang dapat dipengaruhi oleh faktor internal yang bisa dikelola oleh manajemen dan faktor eksternal merupakan tantangan yang harus dihadapi organisasi. Menurut Umar (2008:75) dan Fenny Sugiman & Priscilla N Sari (2013) faktor-faktor internal organisasi adalah sebagai berikut:

a. Aspek keuangan

Aspek keuangan merupakan tahap evaluasi untuk menentukan apakah suatu bisnis organisasi yang dijalankan cukup menguntungkan untuk dijalankan atau tidak. Secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

- Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha organisasi; Baik sumber dana intern (laba ditahan dan depresiasi), dan sumber dana ekstern (kreditur dan dari pemilik).
- Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan untuk menjalankan operasional organisasi; antara lain dalam bentuk aset apa saja organisasi harus mengalokasikan dananya untuk investasi, yaitu dalam bentuk aset lancar dan aset tetap.
- Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan organisasi.

Modal kerja adalah dana yang digunakan untuk operasional sehari-hari dan wujudnya tercermin pada perkiraan-perkiraan aset lancar yang ada dalam neraca. Struktur modal merupakan keputusan keuangan yang kompleks, karena menyangkut pertimbangan risiko

dan laba untuk mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan kekayaan pemilik sehingga dibutuhkan struktur modal yang optimal.

- Memproyeksikan rugi laba organisasi yang akan dijalankan.
- Memproyeksikan arus kas dari usaha organisasi yang akan dijalankan.

Kas adalah salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi likuiditasnya yang merupakan alat tukar untuk memungkinkan manajemen organisasi menjalankan berbagai kegiatan usahanya. Bahkan kenyataannya tidak jarang keberhasilan suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan operasinya tergantung pada kemampuan menyediakan kas untuk memenuhi kewajiban finansial tepat pada waktunya.

- Memproyeksikan neraca dari usaha organisasi yang akan dijalankan.
Neraca dapat menggambarkan: berapa kekayaan organisasi?, berapa hutang organisasi? dan berapa modal organisasi?
- Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi di organisasi.

Organisasi layanan kesehatan mengadakan investasi dalam aset lancar dan aset tetap dengan harapan akan dapat diperoleh kembali dana yang ditanamkan dalam aktiva tersebut. Dana yang diinvestasikan dalam aset lancar diharapkan akan dapat diterima kembali dalam waktu dekat dan secara sekaligus, yaitu paling lama 1 (satu tahun) sedangkan dana yang diinvestasi dalam aset tetap, baru akan diterima kembali keseluruhannya oleh organisasi layanan kesehatan dalam waktu lebih 1 tahun dan kembalinya secara berangsur-angsur melalui depresiasi untuk aset tetap yang berwujud dan amortisasi untuk aset tetap yang tidak berwujud (Rachmat S, Dadang K & Muhandi, 2018)

b. Aspek Sumber Daya Manusia

Analisis aspek sumber daya manusia menekankan pada ketersediaan, kesiapan tenaga kerja baik dari sisi kompetensi, kualifikasi maupun jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis organisasi. Khususnya bagi organisasi layanan kesehatan ketersediaan jumlah dalam bentuk ratio tenaga kesehatan dengan jumlah pasien yang dilayani dan kondisi ketergantungan pasien tersebut untuk memenuhi kebutuhannya sendiri.

Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk (Fenny Sugiman & Priscilla N Sari (2013):

- Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis organisasi.
- Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis organisasi.
- Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis organisasi.
- Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis organisasi.
- Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis organisasi.
- Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis organisasi.

c. Aspek pemasaran

Aspek pemasaran merupakan ujung tombak bagi organisasi, aliran barang atau jasa yang diproduksi organisasi akan berjalan efektif bisa sampai ke tangan konsumen dengan baik dan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan aspek pemasaran termasuk ke dalam proses kreatif untuk dapat berkomunikasi dengan konsumen sehingga bisa menghasilkan laba atau keuntungan yang membantu bisnis organisasi untuk mencapai tujuannya.

Customer centric strategy merupakan salah satu strategi pemasaran dalam organisasi dengan mengutamakan kebutuhan dan harapan pelanggan yang dapat terbentuk melalui 4 (empat) faktor (Sri Rahayu, dkk, 2020), yaitu;

- Faktor *solutions* ;
Masalah dan kebutuhan yang ada pada pelanggan diidentifikasi dengan tujuan organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan organisasi. Organisasi layanan kesehatan yang dibutuhkan para pelanggan khususnya pasien adalah layanan kesehatan dan fasilitas layanan.
- Faktor *access* ;
Akses tidak hanya tentang tempat, tetapi lebih banyak tentang bagaimana pemasar dapat memberikan akses tercepat, termudah, dan lebih murah ke produk / layanan yang ditawarkan. Access memiliki dua komponen: mendekati pelanggan dengan membuat pelanggan mencapai produk yang diinginkan, dan membuat hubungan yang berfungsi dengan baik atau sejauh mana individu dan kelompok dapat memperoleh layanan yang dibutuhkan dari sistem layanan kesehatan.

Faktor akses terbagi atas beberapa indikator antara lain: *access of place, access of time, access of technology* dan *access of insurance*

- Faktor *value* ;

Value dapat diartikan sebagai apa-apa yang pelanggan dapatkan dari produk atau jasa yang mereka beli, apakah sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Manfaat ini diukur ketika pelanggan dapat membayar produk atau setelah menggunakan jasa layanan dan seringkali bergantung pada persepsi pelanggan tentang manfaat intrinsik suatu produk. Faktor akses terbagi atas indikator *Value of rate, value of quality* dan *value of benefit*

- Faktor *education*

Faktor *education* merupakan bagian dari promosi produk yang dihasilkan oleh organisasi: memberikan informasi spesifik yang dibutuhkan pelanggan daripada memasukkan semuanya ke dalam periklanan, hubungan masyarakat, dan penjualan pribadi karena melibatkan proses dua arah yaitu komunikasi dan kemudian mendapat umpan balik dari mereka agar tidak bergantung pada bentuk promosi lainnya. Adapun bentuk faktor *education* adalah *digital information, non digital information* dan *feedback*.

Sedangkan bauran pemasaran pada dasarnya terdiri atas empat bidang strategi pemasaran (Fenny Sugiman & Priscilla N Sari, 2013) , yaitu:

- Keputusan pemasaran yang akan mengubah ide dasar dari barang atau jasa secara keseluruhan.
- Keputusan promosi yang akan mengkomunikasikan informasi yang berguna pada pasar tujuan.
- Keputusan distribusi mengenai pengiriman produk kepada konsumen.
- Keputusan harga yang menyatakan nilai pertukaran uang dapat diterima pada barang atau jasa.

d. Aspek operasional

Proses operasional merupakan proses yang ada dalam aktivitas operasional organisasi yang disajikan lebih detil mulai dari input, proses, dan output, yang mendefinisikan tujuan operasional kegiatan perusahaan atau organisasi berjalan sesuai dengan proses implementasi program etika bisnis organisasi dan dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. Di samping itu, informasi operasi diperlukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi

(Fenny Sugiman & Priscilla N Sari, 2013 dan Tangkilisan, 2007) bertujuan untuk:

- Menganalisis kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis.
- Menganalisis besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis.
- Menganalisis kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi.
- Menganalisis layout bangunan dan fasilitas lainnya.
- Menganalisis teknologi yang akan digunakan.

f. IFE Matriks (*Internal Factor Evaluation*)

Langkah ringkasan dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah dengan membuat Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) utama dalam area fungsional bisnis organisasi, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara kedua area tersebut.

B. Kesimpulan

Organisasi sukses harus mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan faktor internal organisasi untuk merumuskan dan memilih secara efektif diantara strategi alternatif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas organisasi pesaing atau kompetitor. Proses pelaksanaan audit internal merupakan kesempatan bagi pimpinan atau manajer organisasi dan karyawan di seluruh organisasi untuk berpartisipasi dalam menentukan masa depan organisasi. Matriks IFE, dan pernyataan visi dan misi yang jelas memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi persaingan dengan sukses.

Manajemen pengelola organisasi kesehatan maupun non kesehatan sebaiknya melakukan pengamatan dan penilaian secara simultan terhadap faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi agar mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang agar dapat merumuskan dan mengimplementasikan semua rencana strategis yang bersifat menyeluruh yang dikenal sebagai manajemen strategik.

C. Latihan

Soal essay

1. Berikan alasan tentang pentingnya sebuah organisasi melakukan identifikasi faktor internal; kekuatan – kelemahan organisasi sebelum melakukan perencanaan strategis!

2. Berikan contoh "staffing strengths" dan "staffing weaknesses" di organisasi layanan kesehatan!
3. Jelaskan tahapan kerja matriks IFE!
4. Cara dan Faktor apa saja yang dilakukan dalam analisis lingkungan Internal?

Jawaban soal essay

1. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk menilai kekuatan dan kelemahan organisasi, yang dianalisis disesuaikan dengan keunikan dan besar kecilnya organisasi yang dimiliki. Analisis internal mempertimbangkan situasi didalam organisasi, seperti;
 - a. Budaya dan iklim atau perilaku organisasi
 - b. Struktur organisasi dan sumber daya manusia
 - c. Akses kepada sumber daya, misalnya fasilitas dan sarana prasarana.
 - d. Posisi dan capaian kinerja dengan mempertimbangkan data masa lalu dan proyeksi ke depan.
 - e. Efisiensi dan kapasitas operasional
 - f. Sumber daya finansial.
 - g. Perjanjian bisnis dan strategi bidang.
 - h. Sistem informasi dan pengelolaan manajemen lainnya (misal logistic, pemasaran).
 - i. Faktor2 internal dapat ditentukan dengan beberapa cara termasuk menghitung rasio, mengukur prestasi, dan membandingkan dengan periode sebelumnya serta rata-rata organisasi.
2. Contoh "staffing strengths"; kualitas sumber daya manusia baik, sistem kerja kondusif, adanya tupoksi yang jelas bagi semua karyawan/petugas, memiliki jenjang karir, dan sebagainya.

Contoh "staffing weaknesses"; kakunya struktur organisasi yang dapat membatasi ruang gerak petugas, belum optimalnya budaya organisasi serta adanya potensi konflik internal di antara pimpinan organisasi, kinerja pemasaran untuk mengupayakan perubahan perilaku pencarian pelayanan kesehatan masih belum optimal, kewenangan Direktur tidak optimal karena berada dibawah yayasan (pemilik), dan sebagainya.
3. Tahapan kerja matriks IFE adalah sebagai berikut (sumber Dumilah Ayuningtyas, 2020):
 - a. Identifikasi faktor internal (*critical success factor*) yang berperan penting pada kesuksesan dan kegagalan organisasi yaitu kekuatan dan kelemahan.

- b. Buat pembobotan (*weight*) untuk setiap faktor antara 0,0 bila tidak penting dan 1,0 bila semua penting. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
 - c. Buat skala (*rating*) pada setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dengan arti sebagai berikut; 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus. *Rating* ditentukan berdasarkan efektivitas strategi organisasi. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi organisasi.
 - d. Beri nilai antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki arti: 1 = kelemahan utama (*major weakness*), 2 = kelemahan kecil (*minor weakness*), 3 = kekuatan kecil (*minor strengths*), 4 = kekuatan utama (*major strengths*).
 - e. Kalikan bobot dan *rating* untuk menentukan skor bobot setiap faktor.
 - f. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi organisasi yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kekuatan yang besar. Jika skor total > 2,5 artinya kekuatan yang lebih besar, jika < 2,5 maka artinya kelemahan yang lebih besar. Sementara skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa organisasi atau institusi memiliki banyak kelemahan atau posisi internal lemah.
4. Dalam melakukan analisis internal dapat ditentukan dengan beberapa cara termasuk menghitung rasio, mengukur prestasi, dan membandingkan dengan periode sebelumnya serta rata-rata organisasi. Selain itu manajer juga bisa melakukan survei. survei dapat dikembangkan dari motivasi dan etos atau budaya kerja, efisiensi produksi, efektivitas periklanan, serta loyalitas dan kepuasan karyawan. Faktor kunci harus diurutkan berdasarkan prioritasnya, sehingga kekuatan dan kelemahan organisasi yang paling penting dapat ditentukan. Analisis internal dapat memberikan peluang kepada karyawan untuk memahami bagaimana fungsi pekerjaan dalam organisasi.

D. Soal pilihan ganda

1. Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam organisasi yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, yang meliputi sbb, kecuali:
 - A. *Relationships among the functional areas of business*
 - B. *Management*
 - C. *Marketing*
 - D. *Finance/Accounting*
 - E. *Political and Social*

2. Perhatikan faktor-faktor dibawah ini;
- 1) Menjunjung nilai-nilai luhur standar etika moral, ilmu pengetahuan, dan profesi.
 - 2) Membantu pengembangan manusia secara optimal, baik dilingkungan pendidikan maupun masyarakat.
 - 3) Mengembangkan ilmu secara bertanggung jawab dan berkesinambungan serta menjadikan budaya belajar (learning culture) dan peningkatan mutu diri yang berkesinambungan (continuous quality improvement) sebagai falsafah hidup.
 - 4) Mengembangkan ilmu bagi kepentingan dan kesejahteraan umat manusia tanpa membedakan agama dan suku bangsa.
 - 5) Memperlakukan manusia sesuai dengan martabat dan harkatnya
Penjelasan diatas termasuk kedalam faktor?

A. Internal	D. Penentu
B. Eksternal	E. Informal
C. Pendorong	
3. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan potensial dalam analisis faktor internal mencakup: Pemasaran, Keuangan dan Akunting, Produksi, Operasi dan Teknik, Personalia, Manajemen Mutu, Sistem Informasi, Organisasi dan Manajemen Umum, Layanan, Pengembangan Teknologi, Manajemen Sumberdaya Manusia, Logistik kedalam. Termasuk tersebut kedalam langkah?
- A. Identifikasi faktor-faktor Strategik Internal
 - B. Evaluasi Faktor-faktor Strategik Internal
 - C. Menganalisis dan Memilih Strategi (*Strategy Analysis and Choice*)
 - D. Monitoring faktor-faktor strategik Intern
 - E. menilai faktor-faktor strategik Intern
4. Membandingkan kinerja dengan masa lalu, Perubahan dalam tahap-tahap evolusi organisasi, Perbandingan dengan pesaing dan Perbandingan dengan faktor-faktor kunci sukses dalam industry termasuk kedalam langkah ...
- A. Identifikasi faktor-faktor Strategik Intern
 - B. Evaluasi Faktor-faktor Strategik Intern
 - C. Menganalisis dan Memilih Strategi (*Strategy Analysis and Choice*)
 - D. monitoring Faktor-faktor Strategik Intern
 - E. menilai Faktor-faktor Strategik Intern

Jawaban soal pilihan ganda

1. E
2. A
3. A
4. B

MODUL 3 (Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Pelayanan Kesehatan)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu menganalisa lingkungan eksternal organisasi.• Mahasiswa mampu menentukan <i>critical success factor</i> eksternal organisasi.• Mahasiswa mampu membuat <i>External Factor Evaluation Matrix</i>.• Mahasiswa mampu membuat <i>Internal External Matrix</i>

A. Materi 3

Lingkungan eksternal perusahaan atau organisasi adalah semua kejadian di luar perusahaan atau organisasi diluar kendali yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan atau organisasi mengenai arah dan tindakan yang pada akhirnya akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses kegiatan organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya (Chuck Williams, 2001:51).

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal organisasi layanan kesehatan perlu dilakukan yaitu untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga pimpinan organisasi dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul.

Peluang eksternal dan ancaman mengacu pada tren dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan organisasi secara signifikan di masa depan.

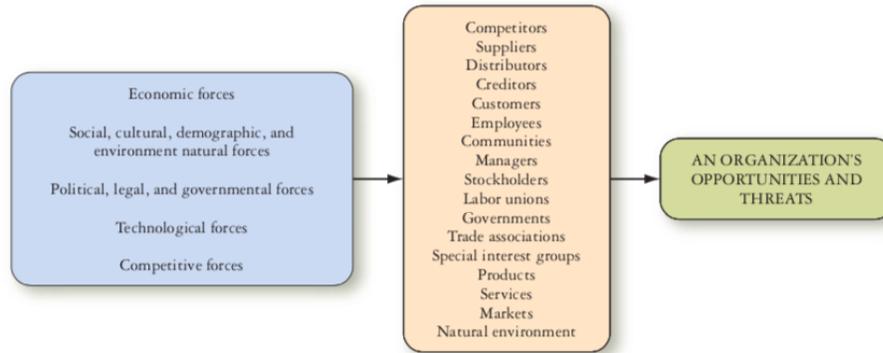
Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar:

- 1) Kekuatan ekonomi;
- 2) Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam;

- 3) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum;
- 4) Kekuatan teknologi; dan
- 5) Kekuatan kompetitif.

Hubungan antara kekuatan ini dan organisasi digambarkan pada Gambar 3.1

Relationships Between Key External Forces and an Organization



Gambar 3.1 *Relationships Between Key External Forces and An Organization*

Ada tiga macam lingkungan eksternal, yaitu:

1. Lingkungan Umum (*General Environment*):
 - a. Faktor ekonomi
 - b. Perubahan iklim sosial politik dan hukum
 - c. Perubahan teknologi.
 - d. Perubahan kebijakan pemerintah.

2. Lingkungan industry (*Industry Environment*);

Hill & Jones (1987)	Duncan (1996)	Pearce & Robinson (1997)	Husein Umar (2001)
Macro Environment: <ol style="list-style-type: none"> 1. Demography 2. Global 3. Political 4. Social 5. Economic 	General Environment Health Care Environment: <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulatory. 2. Primary providers. 3. Secondary providers. 4. Providers. 	Lingkungan Jauh: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomi 2. Sosial 3. Politik 4. Teknologi 5. Ekologi Lingkungan Industri:	Lingkungan Jauh: <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor politik 2. Faktor ekonomi 3. Faktor sosial 4. Faktor teknologi Lingkungan
Micro/Industry			

Environment: 1. Competitors 2. Suppliers 3. Substitutes 4. Customers	5. Providers representative. 6. Technological. 7. Individuals/ Patients. 8. Social. 9. Political. 10. Economic. 11. Competitive.	1. Ancaman masuknya pendatang baru. 2. Pemasok yang kuat. 3. Pembeli yang kuat. 4. Produk substitusi. 5. Persaingan sesama industri. Lingkungan Operasional: 1. Posisi bersaing. 2. Profil pelanggan. 3. Penyandang dana. 4. Pelanggan. 5. Epidemiologi.	Industri: 1. Pendatang baru 2. Kekuatan pesaing 3. Produk pengganti 4. Kekuatan pembeli 5. Kekuatan pemasok 6. Stakeholder
---	--	---	---

Gambar Tabel 3.2 Lingkungan Industri

b. Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*)

Lima Kekuatan Porter adalah suatu *tools* yang sederhana tetapi sangat berguna untuk memahami dimana letak kekuatan perusahaan atau organisasi kita dalam menghadapi situasi persaingan di dunia bisnis yang penuh dengan persaingan ketat sehingga anda dapat memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang direncanakan untuk mencapai tujuan.

The Five-Forces Model of Competition



Gambar 3.3 *The Five Forces Model of Competition*

1. Persaingan yang kompetitif antar perusahaan atau organisasi (*Rivalry among competing firms*)

Hal ini berguna untuk melihat jumlah dan kekuatan pesaing perusahaan atau organisasi; berapa banyak saingan anda? Siapa mereka, dan bagaimana kualitas produk dan layanan mereka dibanding dengan perusahaan atau organisasi anda?

2. Kekuatan penawaran pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Pemasok memiliki kekuatan tawar yang kuat kepada perusahaan atau organisasi pelayanan kesehatan mereka menjual produk atau bahan mentah dengan harga lebih tinggi atau rendah, ada beberapa hal yang membuat pemasok memiliki daya tawar yang kuat saat: ada sedikit pemasok tapi banyak pembeli; terdapat sedikit bahan baku pengganti; biaya penggantian bahan baku sangat tinggi dan pemasok memiliki sumber daya yang langka.

3. Potensi pengembangan produk pengganti (*Potential development of substitute products*)

Produk barang atau jasa pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk barang atau jasa lain. Kekuatan ini sangat mengancam perusahaan atau organisasi pelayanan kesehatan ketika pembeli atau pengguna layanan dapat dengan mudah menemukan produk pengganti dengan harga atau tarif menarik atau kualitas yang lebih baik dan pembeli atau pengguna jasa layanan dapat beralih dari satu produk atau jasa ke produk atau jasa lain dengan sedikit biaya.

4. Daya tawar pembeli atau pengguna (*Bargaining power of consumers*)

Kemampuan pembeli untuk membeli barang atau jasa layanan yang dihasilkan perusahaan atau organisasi pelayanan kesehatan dapat memberikan kekuatan bagi pembeli atau pengguna layanan untuk mempengaruhi perusahaan dalam bersaing. Pembeli atau pengguna layanan memiliki kekuatan untuk menuntut harga yang lebih rendah atau kualitas produk jasa yang lebih tinggi dari produsen atau pengelola layanan kesehatan. Harga yang lebih rendah berarti menurunkan pendapatan bagi produsen, sementara produk berkualitas tinggi biasanya menaikkan biaya produksi. Kedua hal ini menghasilkan keuntungan yang lebih rendah bagi produsen. Pembeli memberikan daya tawar yang kuat saat.

5. Ancaman pendatang baru (*Potential entry of new competitors*)

Ancaman pendatang baru memiliki kekuatan dalam menentukan seberapa mudah (atau tidak) untuk memasuki industri tertentu. Ancaman pendatang baru ini terjadi jika sebuah industri menguntungkan dan hanya ada beberapa hambatan untuk masuk, sehingga persaingan meningkat. Bila lebih banyak perusahaan bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar yang sama, keuntungan mulai turun.

Dari lingkungan eksternal seperti di ataslah peluang (*opportunity*) dan ancaman/tantangan (*threat*) muncul. Peluang adalah kondisi yang ada pada lingkungan eksternal yang dapat membantu perusahaan/organisasi pelayanan kesehatan mencapai persaingan strategis diantara para pesaing/*competitor*. Sedangkan tantangan/ancaman (*threat*) adalah kondisi yang terdapat dalam lingkungan eksternal yang dapat merintangi usaha-usaha perusahaan/organisasi pelayanan kesehatan untuk mencapai persaingan strategi dari para pesaing.

Adapun cara untuk menganalisis lingkungan eksternal (Hit, 1999:48) antara lain sebagai berikut:

- a. Scanning: Mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan kecenderungan lingkungan eksternal sebelumnya.
- b. Monitoring: Mendeteksi dini dengan mengobservasi perubahan dan kecenderungan lingkungan eksternal secara terus menerus.
- c. Forecasting: mengembangkan proyeksi tentangantisipasi outcomes berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang telah dimonitor.
- d. Assessing: menentukan waktu dan kepentingan perubahan serta kecenderungan lingkungan eksternal yang diperuntukan bagi strategi perusahaan/organisasi pelayanan kesehatan dan manajemennya.

B. Langkah-langkah penyusunan EFE Matrix :

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman.
2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang merupakan dampaknya terhadap faktor strategis.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan/organisasi pelayanan kesehatan. Rating untuk peluang (1=tidak penting, 2=kurang 3=penting 4=sangat penting). Rating untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

No	Critical Success Factor	Bobot	Skala	Skor
1	2	3	4	5 (3 x 4)
Peluang				
1	Terlaksananya kebijakan otonomi daerah	0,12	3	0,36
2	Kerjasama dan dukungan lintas sectoral	0,08	3	0,24
3	Tingginya komitmen Pemerintah Daerah untuk pembangunan kesehatan	0,12	3	0,36
4	Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pelayanan kesehatan bermutu	0,18	4	0,72
5	Tersedianya institusi Pendidikan di bidang kesehatan untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kesehatan	0,06	3	0,18
6	Terbukanya peluang pasar bebas MEA	0,05	2	0,1
Ancaman				
1	Krisis ekonomi yang berkepanjangan	0,08	2	0,16
2	Masih tingginya AKI/AKB	0,12	1	0,12

3	Sistem rujukan pasien belum berjalan optimal	0,1	1	0,1
4	Terbatasnya formasi untuk penempatan dan rekrutmen SDM	0,05	3	0,15
5	Adanya pesaing pelaksana kesehatan swasta	0,04	3	0,12
	Total Nilai	1		2,61

Gambar Tabel 3.4 Contoh; Matriks EFE Dinas Kesehatan

Sumber : Dumilah Ayuningtyas, 2020

Beberapa faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1.0 untuk yang sangat rendah sampai 4,0 untuk yang sangat tinggi, dengan skor rata-ratanya 2,5. Dengan demikian jika hasil dari EFE matriks ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal serta sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Atau dengan kata lain, posisi perusahaan lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal.

C. *Competitive Profile Matrix (CPM)* / Matriks Profile Persaingan

Setelah mengidentifikasi matriks IFE dan EFE, tahap selanjutnya adalah membuat matriks profile persaingan (*Competitive Profile Matrix /CPM*). CPM merupakan salah satu tool dalam manajemen strategi yang dapat membantu organisasi dalam merancang strategi bisnis agar mampu bersaing dengan organisasi pesaing dengan menggunakan faktor penentu keberhasilan. Faktor-faktor keberhasilan yang dapat digunakan antara lain; *Marketshare, Service Quality, Customer Loyalty, Brand Reputation, Customer Satisfaction, Financial Position, Differentiation of Product, Price Competitiveness*.

Matriks ini sering digunakan pada organisasi pelayanan kesehatan khususnya swasta. Pada CPM kita membuat analisis SWOT dan EFE IFE bagi pesaing; melakukan identifikasi pesaing utama organisasi serta kekuatan dan kelemahannya dapat dilakukan menggunakan matriks profil persaingan (Dumilah Ayuningtyas, 2020). Faktor-faktor keberhasilan kritis dalam CPM mencakup isu-isu eksternal dan internal dan lebih luas, berfokus pada isu-isu internal, dan juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman.

D. Pertanyaan Latihan

Pertanyaan essay:

1. Jelaskan bagaimana proses melakukan audit manajemen strategi eksternal!
2. Jelaskan bagaimana mengembangkan EFE matriks!
3. Sebutkan dan uraikan komponen-komponen CPM!
4. Jelaskan arti pentingnya analisis lingkungan eksternal bagi organisasi pelayanan kesehatan!
5. Sebutkan dan jelaskan sumber data dan informasi untuk analisis faktor eksternal?

Jawaban pertanyaan essay:

1. Proses melakukan audit eksternal sebaiknya melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan (semua anggota organisasi). Organisasi pertama kali harus menyelidiki dan mengumpulkan informasi bersaing mengenai tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Salah satu anggota organisasi dapat diminta untuk memonitoring beragam sumber informasi seperti jurnal, majalah, surat kabar, dan internet. Selanjutnya dilakukan asimilasi dan evaluasi melalui rapat untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman terpenting yang dihadapi organisasi. Dilakukan pemeringkatan skala prioritas dalam bentuk daftar, mulai dari yang paling signifikan mempengaruhi keberlanjutan operasional organisasi sampai pada urutan yang tidak signifikan. Faktor-faktor eksternal kunci tersebut harus mempertimbangkan pentingnya untuk pencapaian tujuan jangka panjang dan tahunan, terukur, bisa diterapkan untuk organisasi, dan hierarkis. Selanjutnya, hasil dari rapat dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi (Fred R David, 2011:46-47).
2. Mengembangkan EFE matriks:
 - a. Identifikasi faktor eksternal (terutama critical success factor) berupa peluang dan ancaman yang memiliki peran penting pada kesuksesan dan kegagalan organisasi.
 - b. Buat pembobotan (weight) untuk setiap faktor antara 0,0 bila tidak penting dan 1,0 bila semua penting. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Jadi bobot ditentukan oleh pentingnya sebuah faktor.
 - c. Buat skala (rating) pada setiap critical success factor antara 1 sampai dengan 4, dengan arti sbb; 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus.
 - d. Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi organisasi. Sehingga nilainya didasarkan pada kondisi organisasi.
 - e. Kalikan bobot dan rating untuk menentukan skor bobot setiap faktor.

- f. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi organisasi yang dinilai. Skor total 4,0 menjadi indikasi bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa peluang yang ada dan juga dalam menghindari ancaman (Dumilah Ayuningtyas, 2020).
3. Komponen-komponen CPM:
 - a. Faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*): merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan produk atau jasa layanan di pasar. Faktor-faktor tersebut ditentukan setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna layanan sehingga pengguna layanan memilih produk atau jasa yang ditawarkan.
 - b. Peringkat (*Rating*); Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons produk atau jasa terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Peringkat tertinggi menunjukkan bahwa produk atau jasa dengan baik mampu merespons faktor-faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan.
 - c. Bobot (*Weighted*); Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan produk atau jasa yang ditawarkan.
 - d. Nilai Terbobot (*Weighted Score*); Nilai terbobot adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai peringkatnya.
 - e. Jumlah Nilai Terbobot (*Total Weighted Score*); Jumlah semua nilai terbobot adalah sama dengan total nilai terbobot.
4. Hal ini dikarenakan tujuan analisis lingkungan eksternal adalah mengembangkan daftar peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari atau diwaspadai, tetapi organisasi juga harus mengetahui kapabilitas dan keterbatasannya untuk memilih peluang yang dapat diraih dengan tingkat keberhasilan yang tinggi (Dumilah Ayuningtyas, 2020).
5. Sumber informasi dapat diperoleh dari berbagai data yang resmi atau diterbitkan antara lain jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, koran, dan buku panduan. Juga dari berbagai sumber yang tidak diterbitkan atau dikumpulkan sendiri oleh organisasi; survei pelanggan, riset pasar, pidato dalam rapat pemegang saham, televisi, wawancara dengan informan atau narasumber yang tepat.

E. Pertanyaan pilihan berganda:

1. Lingkungan eksternal merupakan factor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan oleh beberapa hal diantaranya, kecuali ...
 - A. Jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak constant melainkan selalu berubah-ubah.
 - B. Intensitas dampaknya beraneka ragam.
 - C. Faktor tersebut bisa menjadi suatu kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis "SWOT" yang dilakukan.
 - D. Kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.
 - E. Perubahan dalam tahap-tahap evolusi organisasi

2. Faktor2 yang memengaruhi kekuatan dasar berskala besar yang menentukan peluang dan menimbulkan ancaman terhadap organisasi. Contohnya kekuatan demografi, ekonomi, teknologi, politik, epidemiologi, social disebut juga dengan lingkungan ...
 - A. Lingkungan makro
 - B. Lingkungan mikro
 - C. Lingkungan eksternal
 - D. Lingkungan internal
 - E. Lingkungan Internal dan eksternal

3. Jawablah pertanyaan pada kasus ini untuk soal no 3; no 4 dan no 5.

Analisis Situasi Eksternal; Politik; Ekonomi; Sosial Budaya; Pendidikan; Teknologi; Epidemiologis; dan Kemitraan.

Analisis Internal; Sarana dan prasarana; Sumber daya manusia; dan Pembiayaan

Kekuatan (Strength); Adanya visi dan misi rumah sakit; Adanya pedoman kerja; seperti SOP; Kualitas sumber daya manusia; Adanya iklim kerja yang kondusif; Adanya sertifikat standar manajemen mutu International yaitu ISO-9002; Adanya persyaratan yang telah terpenuhi untuk penilaian Akreditasi; dan Adanya kerjasama dengan Health Care of A.

Kelemahan (Weaknesses); Kakunya struktur organisasi yang dapat membatasi ruang gerak petugas; System pembiayaan yang tergantung pada pemasukan pasien; Belum optimalnya budaya organisasi serta adanya potensi konflik internal diantara pimpinan organisasi; Seksi promosi yang belum ada di bagian dr

organisasi; dan Kinerja pemasaran untuk mengupayakan perubahan perilaku pencarian pelayanan kesehatan masih belum optimal.

Peluang (Opportunities); Adanya kebijakan pemerintah tentang tarif rumah sakit pemerintah; Adanya demokratisasi pembangunan kesehatan yang diwujudkan dalam kemitraan; Adanya kebijakan pasar bebas yang disepakati dunia; Adanya kemajuan teknologi informasi; Adanya investor yang sudah percaya dan akan menanamkan modalnya di Indonesia; dan Adanya pertandingan olah raga tingkat dunia dan Indonesia menjadi tuan rumah

Ancaman (Threat); Dibukanya investor bidang pelayanan kesehatan untuk tingkat International; Social ekonomi, politik Indonesia belum stabil; System pembiayaan yang berdasarkan dari pelanggan; Pemahaman sumber daya manusia terhadap SOP atau prosedur kerja kurang; dan Kemungkinan tenaga kerja dokter special yang part timer tetapi diminta full timer di rumah sakit pemerintah.

Salah satu *Strength-Opportunities Strategies* yang cocok untuk kasus tersebut adalah:

- A. Peningkatan pembinaan system kerja kondusif dalam menghadapi pasar bebas.
- B. Menyusun system pembiayaan dalam mengantisipasi tarif swadana.
- C. Peningkatan pelatihan pemahaman SOP bagi staf.
- D. Meningkatkan efisiensi kinerja dengan penggunaan dana yang efisien pula.
- E. Memperketat seleksi penerimaan SDM baru yang belum bekerja di pemerintah.

4. Salah satu *Weakness-Opportunities Strategies* yang cocok untuk kasus tersebut adalah:

- A. Peningkatan pembinaan system kerja kondusif dalam menghadapi pasar bebas.
- B. Menyusun system pembiayaan dalam mengantisipasi tarif swadana.
- C. Peningkatan pelatihan pemahaman SOP bagi staf.
- D. Meningkatkan efisiensi kinerja dengan penggunaan dana yang efisien pula.
- E. Memperketat seleksi penerimaan SDM baru yang belum bekerja di pemerintah.

5. Salah satu *Strength-Threats Strategies* yang cocok untuk kasus tersebut adalah:

- A. Peningkatan pembinaan system kerja kondusif dalam menghadapi pasar bebas.
- B. Menyusun system pembiayaan dalam mengantisipasi tarif swadana.
- C. Peningkatan pelatihan pemahaman SOP bagi staf.
- D. Meningkatkan efisiensi kinerja dengan penggunaan dana yang efisien pula.

E. Memperketat seleksi penerimaan SDM baru yang belum bekerja di pemerintah.

Jawaban pertanyaan pilihan berganda:

1. E
2. A
3. A
4. B
5. C

Modul 4 (Rumusan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Falsafah Organisasi Pelayanan Kesehatan)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu menyusun visi, misi, tujuan dan falsafah organisasi kesehatan.

A. Materi 4

a. Pengertian Visi

Banyak organisasi saat ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan "Ingin menjadi apa kita?" Mengembangkan pernyataan visi sering kali dianggap sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi. Visi dikatakan sebagai komitmen yang ditetapkan oleh suatu organisasi. "A vision statement should answer the basic question, "What do we want to become?". The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long term" (Fred R David, 2011:11).

b. Tujuan Membangun Visi

Pernyataan visi sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi karena secara tidak langsung dapat memberikan semangat bagi semua anggota organisasi untuk mencapai cita-cita, adapun tujuan membangun visi adalah sebagai berikut (Dumilah Ayungtyas, 2020:43):

1. Mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi.
2. Memberikan arah dan fokus organisasi.

3. Menggugah inspirasi setiap anggota untuk mencapai cita-cita organisasi dengan penuh inovasi, kreativitas serta ketangguhan dan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.
4. Menggugah inspirasi setiap anggota untuk mencapai cita-cita organisasi dengan penuh inovasi, kreativitas serta ketangguhan dan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.
5. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis.
6. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi.
7. Mengintegrasikan sumber daya organisasi (sumber daya material dan non material).
8. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi

c. Karakteristik Visi yang Efektif

Visi yang efektif hendaknya mudah dipahami para anggota organisasi karena yang menjalankan roda organisasi tidak hanya para pimpinan tetapi semua anggota bertanggung atas pencapaian cita-cita organisasi. Menurut Dumilah Ayuningtyas, 2020:44;

1. Visi harus membangkitkan semangat, tidak hanya tujuan kuantitatif yang harus dicapai melainkan juga dalam pernyataan yang menggugah semangat sehingga berdampak pada perubahan perilaku.
2. Visi harus jelas, menarik, dan memiliki keunggulan, untuk mengundang setiap anggota organisasi berupaya mewujudkan visi tsb.
3. Visi harus bisa diandalkan dan diyakini ketercapaiannya serta relevan dengan kepentingan masyarakat, tahan uji dari waktu ke waktu.
4. Visi mengantisipasi masa depan dan menghormati masa lalu (awal suatu organisasi berdiri), namun dapat berubah ketika diperlukan berdasarkan alasan yang tepat (Simerson, 2011).

d. Empat Komponen Menyusun Visi

1. Visi dibangun berdasarkan nilai inti.
2. Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi.

3. Visi perlu memasukkan gambaran singkat mengenai bagaimana cara organisasi mencapai tujuannya.
4. Visi perlu merumuskan sasaran umum.

e. Prinsip-prinsip visi;

1. Jelas, yakni; apabila visi dinyatakan dengan sederhana bukan pernyataan kompleks yang tidak dapat dimengerti oleh karyawan.
2. Koheren; dalam arti memperlihatkan kesesuaian antara visi, misi, dan nilai-nilai.
3. Komunikatif.
4. Menunjukkan keunggulan.
5. Menginspirasi
6. Memberikan arah dan mudah diingat.
7. Menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai dalam jangka waktu cukup panjang (durable).

f. Pengertian Misi

Pernyataan misi adalah "pernyataan tujuan yang membedakan satu bisnis/layanan dari organisasi serupa lainnya", " Apa bisnis kita? " Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai-nilai dan prioritas organisasi. Mengembangkan pernyataan misi memaksa ahli strategi untuk berpikir tentang sifat dan ruang lingkup operasi saat ini dan untuk menilai potensi daya tarik pasar dan aktivitas di masa depan.

Pernyataan misi secara luas memetakan arah masa depan suatu organisasi. Pernyataan misi adalah pengingat terus-menerus kepada karyawannya tentang "mengapa organisasi itu ada dan apa yang diimpikan" oleh para pendiri ketika mereka mempertaruhkan ketenaran dan kekayaan mereka untuk menghidupkan impian mereka (Fred R David, 2011:11).

Sangat penting bagi Pimpinan di setiap organisasi untuk menyetujui visi dasar yang ingin dicapai perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, "Kita ingin menjadi apa?" Sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan "Apa bisnis kita?" Visi yang

jelas memberikan landasan untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Pernyataan visi harus pendek, sebaiknya satu kalimat, dan sebanyak mungkin Pimpinan harus memiliki masukan untuk mengembangkan pernyataan tersebut.

g. Proses Penyusunan Pernyataan Visi dan Misi

Dalam model manajemen strategis, pernyataan visi dan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi alternatif dapat dirumuskan dan dilaksanakan. Sebuah artikel oleh Campbell dan Yeung menekankan bahwa proses mengembangkan pernyataan misi harus menciptakan "ikatan emosional/*emotional bond*" dan "*sense of mission*" antara organisasi dan karyawannya. Sebanyak mungkin Pimpinan harus dilibatkan dalam proses mengembangkan pernyataan ini karena melalui keterlibatan, orang menjadi berkomitmen pada suatu organisasi.

Komitmen terhadap strategi perusahaan atau organisasi dan kesepakatan pemikiran (*intellectual agreement*) tentang strategi yang akan dilakukan tidak selalu diterjemahkan ke dalam ikatan emosional; oleh karena itu, strategi yang telah dirumuskan tidak dapat diimplementasikan. Para peneliti ini menekankan bahwa ikatan emosional muncul ketika seseorang secara pribadi mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan perilaku yang mendasari perusahaan atau organisasi, sehingga mengubah kesepakatan pemikiran dan komitmen terhadap strategi menjadi sebuah misi. Campbell dan Yeung juga membedakan antara istilah visi dan misi, dengan mengatakan bahwa visi adalah "keadaan masa depan yang mungkin dan diinginkan dari suatu organisasi" yang mencakup tujuan tertentu, sedangkan misi lebih terkait dengan perilaku saat ini.

h. 10 Pentingnya (Manfaat) Pernyataan Visi dan Misi

1. Untuk memastikan keutuhan tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
2. Untuk menyediakan dasar, atau standar dalam mengalokasikan sumber daya organisasi
3. Untuk menentukan iklim organisasi yang baik.

4. Sebagai titik fokus (*focal point*) bagi individu untuk mengidentifikasi tujuan organisasi dan arah, serta mencegah mereka yang tidak dapat berpartisipasi lebih lanjut dalam organisasi
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan organisasi ke dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan penyerahan tugas kepada setiap elemen bagian yang bertanggung jawab dalam organisasi
6. Untuk menentukan tujuan organisasi dan kemudian menerjemahkan tujuan ini menjadi hal-hal yang dapat terukur; sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.
7. Tunjukkan rasa berharga dan niat kepada semua pemangku kepentingan.
8. Proyekkan organisasi yang terorganisir dan termotivasi yang layak mendapat dukungan.
9. Mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi.
10. Mewujudkan sinergi antara seluruh manajer dan karyawan.

i. Komponen Pernyataan Misi

Pernyataan misi dapat bervariasi dalam panjang kalimat, isi, format, dan kekhususan dan sebaiknya mencakup sembilan komponen. Karena pernyataan misi sering kali merupakan bagian yang paling terlihat dan diketahui oleh publik dari proses manajemen strategis sebagai berikut:

1. Pelanggan — Siapa pelanggan atau pengguna layanan organisasi pelayanan kesehatan?
2. Produk atau layanan — Apa produk atau layanan utama organisasi pelayanan kesehatan?
3. Pasar — Secara geografis, di mana organisasi pelayanan kesehatan bersaing?
4. Teknologi — Apakah organisasi pelayanan kesehatan itu mutakhir secara teknologi?
5. Perhatian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas — Apakah organisasi pelayanan kesehatan berkomitmen pada pertumbuhan dan kesehatan finansial?

6. Filsafat — Apa keyakinan dasar, nilai, aspirasi, dan prioritas etika organisasi pelayanan kesehatan?
7. Konsep diri — Apa kompetensi khas organisasi pelayanan kesehatan atau persaingan utama?
8. Kepedulian terhadap citra publik — Apakah organisasi pelayanan kesehatan responsif terhadap sosial, komunitas, dan masalah lingkungan?
9. Kepedulian terhadap karyawan — Apakah karyawan merupakan aset berharga organisasi pelayanan kesehatan?

j. Pengertian Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi pelayanan kesehatan yang berisi sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan oleh organisasi pelayanan kesehatan yang bersangkutan.

Tujuan organisasi pelayanan kesehatan adalah target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja organisasi dan pada dasarnya berjangka panjang dengan tugas yang harus diselesaikan selama waktu itu dan akan mengarahkan kinerja organisasi.

Tujuan organisasi pelayanan kesehatan yang tidak realistis, sangat sulit dicapai atau bahkan mungkin tidak dapat dicapai. Adapun penetapan tujuan organisasi pelayanan kesehatan adalah :

- a. Untuk mencapai keberhasilan usaha layanan.
- b. Mengatur dan membentuk kerja sama dengan organisasi lainnya.
- c. Untuk melakukan merger atau bekerjasama dengan masyarakat.
- d. Mengajak orang-orang yang mempunyai keahlian untuk bekerja sama.
- e. Menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai persoalan yang ada di dalam organisasi pelayanan kesehatan.

Organisasi	Tujuan
------------	--------

Rumah Sakit "X"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan proses pelayanan yang berkualitas 2. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan 3. Meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan 4. Mewujudkan proses pelaporan dan akses informasi yang cepat dan akurat. 5. Mewujudkan Rumah Sakit sebagai jejaring pelayanan Pendidikan dan penelitian. 6. Mewujudkan pelayanan nonfungsional untuk kepuasan pelanggan.
-----------------	---

Gambar 4.1 Tabel Tujuan Organisasi

k. Sasaran Organisasi Pelayanan Kesehatan

Tujuan utama organisasi dirinci atau di-*break down* menjadi tujuan yang lebih kecil yang disebut sasaran. Jadi, sasaran organisasi adalah penjabaran dari tujuan organisasi, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif dan efisien, maka sasaran organisasi harus dibuat secara spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator yang lebih rinci. Untuk memudahkan dalam menentukan sasaran usaha, sebaiknya organisasi pelayanan kesehatan memiliki hal-hal berikut :

1. Sumber daya manusia

Organisasi pelayanan kesehatan harus menentukan dan meningkatkan kompetensi para karyawannya sebagai tuntutan profesi dan peningkatan pekerjaan atau pelayanan kesehatan.

2. Sumber daya keuangan

Organisasi harus dapat menentukan hal berikut :

- Besarnya tingkat efisien pelayanan mana yang akan dicapai.
- Berapa margin bersih yang diinginkan.
- Berapakah besarnya laba atau keuntungan yang diharapkan.
- Berapa dana yang dibutuhkan untuk investasi.

3. Kemampuan menghasilkan laba

Laba bersih yang akan dicapai hendaknya bisa meningkat melebihi indeks biaya/*cost* operasional pelayanan.

4. Kedudukan pasar

Pimpinan organisasi harus bisa menentukan apakah organisasinya mempunyai kedudukan di pasarnya sebagai penguasa pasar (monopoli) atau sebagai pengikut pasarnya saja.

5. Sarana prasarana kerja/pelayanan

Sarana prasarana kerja yang dimiliki dan telah digunakan dalam waktu lama akan diganti atau diperbaiki.

6. Pengembangan usaha

Pimpinan organisasi yang mengelola usahanya perlu meningkatkan penjualan atau jasa pelayanan, laba, aset, unit usaha, dan organisasi kerja atau pelayanan.

7. Tanggung jawab

Pimpinan organisasi pelayanan kesehatan harus mampu menjawab apakah usahanya semata-mata mencari keuntungan atau mempunyai tanggung jawab terhadap lingkungan sehingga, ia diterima oleh masyarakat sekitar.

Organisasi	Sasaran
Rumah Sakit "X" b a r 4 . 2 T a b e	1. Meningkatnya kualitas dan terintegrasikannya proses pelayanan kepada pelanggan. 2. Meningkatkannya kepercayaan dan kepuasan pelanggan. 3. Meningkatnya Pendidikan dan pelatihan karyawan (kapabilitas karyawan) dan meningkatnya etos/semangat kerja karyawan (komitmen karyawan) 4. Terwujudnya SIM RS yang terintegrasi untuk seluruh unit. 5. Terlaksananya pelayanan Pendidikan dan penelitian bagi institusi dan perorangan. 6. Terlaksananya pelayanan nonfungsional.

I Contoh Organisasi Pelayanan Kesehatan

I. Value

Definisi value adalah keinginan atau kepercayaan perihal keputusan akhir yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting dalam mengambil keputusan, bersikap dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari.

B. Kesimpulan

1. Setiap organisasi memiliki tujuan dan alasan keberadaan yang unik. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi yang dapat mewakili keuntungan kompetitif atau kerugian bagi organisasi serta para pimpinan dan karyawan/stafnya dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan misi bisnis dengan jelas.
2. Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan organisasi; produk atau layanan; pasar; teknologi; perhatian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas; filsafat; konsep diri; kepedulian terhadap citra publik; dan kepedulian terhadap karyawan serta dapat memberikan arahan untuk semua kegiatan perencanaan.
3. Pernyataan visi dan misi yang dirancang dengan baik sangat penting untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Tanpa pernyataan visi dan misi yang jelas, tindakan jangka pendek suatu organisasi dapat menjadi kontraproduktif bagi kepentingan jangka panjang. Organisasi biasanya memeriksa kembali pernyataan visi dan misi mereka setiap tahun. Pernyataan misi yang efektif bertahan dalam ujian waktu.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Bagaimana menurut pendapat saudara, komponen apa yang paling penting dalam pernyataan misi?
2. Mengapa pernyataan misi penting untuk melakukan rekonsiliasi bagi organisasi?
3. Jika organisasi saudara tidak memiliki pernyataan visi dan misi, jelaskan proses yang baik untuk mengembangkan dokumen-dokumen!
4. Jelaskan bagaimana mengembangkan pernyataan misi dapat membantu menyelesaikan pandangan divergen antara manajer dalam perusahaan/organisasi!
5. Menurut saudara mengapa organisasi yang memiliki misi komprehensif cenderung berkinerja tinggi?
6. Jelaskan mengapa misi sebaiknya tidak memasukkan strategi dan tujuan!
7. Mengapa sebuah misi sangat penting untuk direkonsiliasi?

Jawaban soal essay;

1. Komponen-komponen yang paling penting dalam pernyataan misi:
 - a. Konsumen
 - b. Produk atau jasa
 - c. Pasar
 - d. Teknologi
 - e. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas
 - f. Filosofi
 - g. Konsep diri
 - h. Fokus pada citra publik
 - i. Fokus pada karyawan
2. Pernyataan misi organisasi menguraikan bisnis perusahaan/organisasi, sasaran, dan strateginya untuk mencapai sasaran tersebut. Ini lebih berfokus pada posisi perusahaan/organisasi saat ini dan langkah taktis yang ingin digunakan untuk mencapai tujuannya. Pernyataan misi suatu perusahaan/organisasi dapat digunakan untuk membentuk budaya organisasi dan termasuk bisnis apa/layanan produk/jasa

yang organisasi lakukan, siapa pengguna/konsumen mereka dan bagaimana mereka melayani mereka, hal ini memberi karyawan/staf tujuan yang jelas.

3. Untuk mengembangkan proses yang baik dalam mengembangkan dokumen-dokumen, proses yang digunakan adalah:
 - a. Memilih beberapa contoh pernyataan visi dan misi serta meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi dasar.
 - b. Mintalah para manajer untuk mempersiapkan pernyataan visi dan misi organisasi mereka sendiri.
 - c. Fasilitator atau komite dari semua manajer puncak sebaiknya menggabungkan pernyataan ini ke dalam dokumen tunggal dan mendistribusikannya ke semua manajer.
 - d. Permintaan untuk memodifikasi, penambahan, dan penghapusan dibutuhkan kemudian bersamaan dengan pertemuan untuk merevisi dokumen.
 - e. Apabila semua manajer, memiliki input dan dukungan terhadap dokumen akhir, organisasi dapat dengan mudah memperoleh dukungan manajer untuk formulasi, implementasi, dan aktivitas evaluasi strategi lainnya.
 - f. Selama proses pengembangan pernyataan visi dan misi, beberapa organisasi menggunakan kelompok diskusi yang beranggotakan para manajer untuk mengembangkan dan memodifikasi pernyataan yang ada.
4. Pengembangan pernyataan misi menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki misi antara organisasi dan karyawannya, komitmen kepada strategi perusahaan/organisasi dan perjanjian intelektual. Ikatan emosional timbul ketika individu secara personal mengidentifikasi nilai yang mendasari dan perilaku perusahaan / organisasi sehingga mengubah perjanjian dan komitmen intelektual terhadap strategi ke dalam rasa memiliki misi.
5. Memiliki misi yang komprehensif tidak menjamin atau menyebabkan kinerja tinggi. Namun, misi yang komprehensif dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja tinggi, karena idealnya menyampaikan maksud

dan aspirasi dari semua karyawan dan manajer yang bekerja sama akan mencapai sinergi. Memiliki misi yang sangat baik juga memberikan fondasi yang kuat untuk perencanaan strategi yang efektif.

6. Misi tidak boleh mencakup strategi dan tujuan karena pernyataan tersebut perlu lingkup yang luas untuk secara efektif memberikan dasar untuk melakukan audit eksternal dan internal, untuk menghasilkan serta memilih di antara strategi alternatif. Termasuk strategi dan tujuan spesifik dalam sebuah pernyataan misi dapat mengurangi tingkat pemikiran inovatif dan kreatif dalam sebuah organisasi dan membahayakan potensi pernyataan tersebut agar diterima secara luas oleh semua manajer dan karyawan. Penerimaan misi yang jelas merupakan prasyarat untuk mendapatkan penerimaan terhadap strategi dan tujuan yang ingin dicapai.
7. Misi perlu direkonsiliasi karena klaim berbagai pemangku kepentingan perusahaan/organisasi sering kali bertentangan. Misalnya, karyawan menginginkan upah yang tinggi namun pelanggan menginginkan harga rendah. Misi yang efektif mendamaikan (mengurangi) perbedaan besar di antara pemangku kepentingan utama.

D. Soal Pilihan Ganda

1. Cita-cita perusahaan untuk masa depan yang mengandung unsur filosofi adalah pengertian dari
 - A. visi
 - B. misi
 - C. tujuan
 - D. sasaran
 - E. prospek
2. Suatu visi mengandung unsur pokok yaitu alasan kuat untuk mengembangkan bisnis dimasa mendatang. Hal tersebut termasuk sifat
 - A. strategic
 - B. time frame

- C. visionable
 - D. reachable
 - E. reasonable
3. Berikut ini merupakan persyaratan dan kriteria visi organisasi yang benar adalah...
- A. memiliki orientasi pada masa depan organisasi
 - B. mencerminkan sesuatu yang akan dicapai organisasi
 - C. menyelesaikan kegiatan proses utama dengan sumber daya yang ada
 - D. memungkinkan pencapaian tujuan organisasi
 - E. memberikan arah dan fokus strategi organisasi yang jelas
4. Misi organisasi merupakan pernyataan yang menetapkan
- A. target penjualan
 - B. kepentingan sosial organisasi
 - C. rencana kerja organisasi
 - D. target rencana operasional organisasi
 - E. tujuan dan sasaran yang ingin dicapai organisasi
5. Tujuan organisasi yang sangat sulit atau bahkan tidak mungkin dapat dicapai merupakan
- A. tujuan yang samar
 - B. tujuan yang tidak realistis
 - C. tujuan yang kabur
 - D. target yang terlalu tinggi
 - E. misi yang tidak jelas
6. Sasaran merupakan langkah konkret yang ingin dicapai oleh organisasi, selain itu sasaran juga merupakan target penetapan peningkatan pertumbuhan. Salah satu fungsi penetapan sasaran adalah
- A. Memperkuat tujuan strategis organisasi
 - B. Meningkatkan daya saing

- C. Meningkatkan peluang
- D. Memperjelas keuntungan yg ingin dicapai
- E. Meningkatkan system manajemen

Jawaban pilihan ganda;

1. A
2. C
3. D
4. E
5. B

Glosarium

Akuisisi

Pembelian atau pengambilalihan suatu perusahaan atau organisasi oleh perusahaan atau organisasi lain atau oleh kelompok investor.

Analisis Situasi

Proses pengumpulan data dan fakta yang dilakukan badan perusahaan atau organisasi untuk merumuskan permasalahan, dan kebutuhan yang harus diantisipasi se-segera mungkin. Dalam prakteknya, perusahaan atau organisasi bisa menerapkan gaya analisa yang disebut Analisis SWOT

Analisis SWOT

Metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis, merupakan sebuah pendekatan analisis situasi.

Budaya Organisasi

Pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Cost Effective

Evaluasi pengelolaan atau metode ekonomi dengan melakukan perbandingan pada rasio biaya dan efektivitas dari beberapa alternatif intervensi/program, yang dapat dijabarkan sebagai moneter untuk ekonomi dan efektivitas sebuah intervensi/program.

Critical Success Factor (CSF)

Faktor-faktor atau elemen-elemen penting yang secara kritis memengaruhi sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan, visi, atau misinya

Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu organisasi yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh organisasi pesaing dipandang sebagai organisasi yang memiliki "*Distinctive Competence*"

Diversifikasi

Usaha penganekaragaman bidang usaha maupun lokasi perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi demi memaksimalkan keuntungan. Dengan begitu, arus kas pada perusahaan atau organisasi menjadi lebih stabil.

Isu Strategis

Kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas (daerah/masyarakat) di masa datang.

Kapabilitas organisasi

Bagaimana suatu organisasi memanfaatkan sumber daya yang ada dan menetapkan proses bisnis yang terbaik dalam rangka mewujudkan sasaran.

Lintas Fungsi (*Cross Functional*)

Sekelompok karyawan dari berbagai departemen fungsional sebuah organisasi atau perusahaan yang bekerja sama sebagai tim untuk menyelesaikan masalah bersama. Tim ini terdiri dari karyawan dengan tingkat hirarki yang sama serta berasal dari berbagai bidang keahlian, misalnya produksi atau layanan, pemasaran, keuangan, dan teknologi informasi.

Long Term Objectives / Tujuan Jangka Panjang

Objectives (tujuan) dapat diartikan sebagai hasil spesifik yang ingin didapatkan oleh suatu organisasi dalam mengejar misi dasar perusahaan tersebut. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi suatu organisasi karena tujuan menentukan arah, solusi dalam mengevaluasi, menciptakan sinergi, menentukan prioritas, koordinasi yang fokus, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, penataan, memotivasi, dan pengendalian yang efektif.

Manajemen Strategis

Merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan - keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal organisasi dan untuk mengungkapkan kekuatan serta kelemahannya.

Merger

Proses difusi atau penggabungan dua perseroan/organisasi atau lebih dengan salah satu di antaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut dengan atas dasar hukum.

Misi

Sebuah langkah operatif strategis untuk mewujudkan visi, juga merupakan pernyataan filosofis yang digunakan sebagai cara untuk mengkomunikasikan tujuan dari sebuah organisasi serta menjelaskan mengapa sebuah organisasi hadir.

Pengambilan keputusan

Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Perencanaan Strategis

Sebagai fungsi dasar dan bagian dari manajemen strategis yang melibatkan berbagai elemen organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Suatu proses atau rangkaian kegiatan dalam menyusun sebuah strategi atau arahan di masa mendatang yang digunakan untuk pengambilan keputusan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Sumber daya

Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu dalam kehidupan. Tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non fisik.

Stakeholder

Suatu masyarakat, kelompok, komunitas, maupun individu manusia yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

Strategist

Strategist adalah orang yang bertanggungjawab terhadap kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi. Kita sedang berada dalam periode perubahan, jika pemimpin-pemimpin kita tidak adaptif terhadap perubahan maka demikian pula dengan organisasi. *Strategist* membantu suatu organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menata informasi atau data.

Strategic Thinking

Kemampuan menilai dan mengembangkan visi dan strategi yang berorientasi pada masa depan yang berkaitan dengan pengetahuan dan analisis yang memadai tentang faktor internal dan faktor eksternal.

Sumber Daya

Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu dalam kehidupan. Tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non fisik.

Visi

Serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah organisasi, perusahaan atau instansi atau organisasi. Visi merupakan tujuan masa depan sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- David Hunger & Thomas L Wheelen, 2020. Essentials of Strategic Management. Book review by Asik Kathwala.
- Denise Lindsey Wells, 2020. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation. Department of the Navy Total Quality Leadership Office
- Dumilah Ayuningtyas, 2020. Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan; Konsep dan Langkah Praktis. PT RajaGrafindo Persada, Depok
- Fenny Sugiman & Priscilla N Sari (2013). Pengembangan Bisnis Dilihat Dari Faktor Internal Dan Eksternal Perusahaan Pada Homestay Dhanesvara di Surabaya. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, Vol 1, No 2. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/998>
- Fred R David, 2011. Strategic Management; Concept and Cases. New Jersey.
- Lestari, Endah Prapti. 2011. Pemasaran Strategik: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Linda E. Swayne, W. Jack Duncam & Peter M. Ginter, 2006. Strategic Management of Health Care Organizations. Fifth Edition, USA
- Mulyadi, 2007, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Salemba Empat, Jakarta.
- Rachmad S, Dadang K, & Muhandi, 2018. Manajemen Keuangan Rumah Sakit; Konsep dan Analisis. PT Refika Aditama, Bandung.
- Sri Rahayu, Wahyu S, Hafizhoh F, & Nanny H, 2020. Solution, Access, Value and Education for Customer Centric Strategy at Ibnu Sina Hospital in Aceh, Indonesia. International Conference of Health Development. Covid-19 and the Role of Healthcare Workers in the Industrial Era (ICHHD 2020)
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). Manajemen publik. Jakarta: Grasindo.
- Umar, Husein. (2008). Strategic management in sction: Konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Modul 5 (Nilai-nilai global dan Keuntungan Kompetitif (*Competitive Advantage*) dalam lingkup Strategi Internasional/ Global dari Organisasi Yankes)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none"> • Kuliah interaktif • Diskusi • Question based learning 	150 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Perkenalan • Penjelasan Perkuliahan dan • Kontrak perkuliahan • Mahasiswa mampu memahainilai-nilai global dan keuntungan kompetitif internasional

A. Materi 5

a. Globalisasi

(Amir M. T, 2011) menjelaskan didalam tulisannya bahwa globalisasi ekonomi adalah sebuah proses historis, hasil dari perkembangan inovasi yang dilakukan dan teknologi manusia. Hal ini merujuk pada peningkatan integrasi dari perekonomian di seluruh belahan dunia, terutama dalam hal perdagangan dan arus pendanaan atau finansial. Ada beberapa aspek globalisasi, diantaranya sebagai berikut :

a) Perdagangan

Beberapa negara terutama negara berkembang secara keseluruhan telah meningkatkan kontribusinya atas perdagangan dunia. Jenis komposisi yang di ekspor oleh sebuah negara juga sangat penting harus diperhatikan, data menunjukkan peningkatan tertinggi hingga saat ini jenis yang di ekspor atau di perdagangkan dunia yaitu barang-barang industri.

b) Perpindahan Modal

Perpindahan modal ke negara-negara berkembang sangat tinggi. Bantuan keuangan untuk pembangunan terlihat menurun pada era tahun 1990-an karena hal itu diganti dengan arus dana swasta. Investasi asing langsung menjadi kategori yang sangat penting. Di Indonesia pada tahun 1995-an sampai tahun 1997-an merosot tajam dan mengalami krisis keuangan.

c) Perpindahan Orang

Yaitu perpindahan arus para pekerja dari negara luar menjadi para pekerja lokal, beberapa contoh untuk saat ini yaitu banyak pekerja asing yang mengisi posisi-posisi manajerial di perusahaan lokal, sedangkan untuk Indonesia sendiri masih terbilang sangat sedikit untuk memberikan tenaga kerjanya ke luar negeri dengan posisi manajerial.

d) Penyebaran Pengetahuan (dan Teknologi)

Pengetahuan mengenai teknologi, produksi, ekonomi sampai dengan kesehatan saat ini tersedia dengan ongkos yang terbilang bisa di jangkau, yang nantinya bisa membuat keuntungan untuk negara-negara berkembang dengan menghadirkan sumber daya yang tinggi.

b. Strategi Global (*Global Strategy*)

Pada buku yang ditulis oleh (Taufiqurokhman, 2016) menjelaskan tentang beberapa strategi global, diantaranya sebagai berikut :

a) Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*)

Strategi Globalisasi ini merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.

b) Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*)

Pada strategi ini merupakan modifikasi dari desain produk dan strategi periklanan yang digunakan untuk mengakomodasikan kebutuhan sesuai dengan spesifik dari masing-masing negara. Artinya yaitu perusahaan atau sebuah organisasi pelayanan yang besar ada di sejumlah negara, namun dalam periklanan dan rancangan sebuah produknya harus disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasi masing-masing negara.

c) Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*)

Pada strategi ini merupakan strategi yang mengkombinasikan antara koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan spesifik pada setiap organisasi.

c. Kecenderungan Global

Pada buku yang sama yaitu buku yang ditulis oleh (Taufiqurokhman, 2016) menyebutkan tentang kecenderungan global, antara lain yaitu :

- a) Penggunaan Internet dalam mentransformasikan diri satu perusahaan kepada lingkungannya secara lebih luas.
- b) Akses pasar dan merek perusahaan berubah menghilangkan peran para perantara pada pasar tradisional.
- c) Penyeimbangan kekuatan semakin bergeser ke arah pelanggan.
- d) Persaingan terjadi bukan melulu pada tingkat pelaksana, akan tetapi pada tingkat fungsional.
- e) Perubahan bentuk bisnis yang berubah secara drastis.
- f) Perusahaan yang menggunakan pemakaian internet dalam proses pembelian perusahaan melampaui batasan tradisional perusahaan.
- g) Pengetahuan lebih menjadi dasar penentuan keunggulan kompetitif daripada ketersediaan sumberdaya alam yang melimpah.

d. Keuntungan Manajemen Strategi

Di zaman sekarang sudah banyak terjadi perubahan dan perkembangan ilmu teknologi, termasuk pada era globalisasi ekonomi, baik itu ekonomi dalam kehidupan sehari-hari ataupun perekonomian dalam pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit atau layanan kesehatan lainnya kepada masyarakat luas. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya. Oleh sebab itu para pemimpin atau pemangku kebijakan serta para pengambil keputusan harus dapat menyikapinya melalui penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya. Pada penelitian Thesis yang dilakukan oleh

Risnuriada. A. (2010) menyebutkan bahwa keuntungan dari perencanaan strategis adalah :

1. Secara jelas menggambarkan maksud dari organisasi dan menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis yang konsisten dengan misi yang sudah dituangkan dalam kerangka waktu di dalam kapasitas organisasi untuk implementasi.
2. Mengkomunikasikan dan membahas tentang tujuan dan sasaran kepada para anggota organisasi.
3. Membangun dan membangkitkan rasa memiliki akan perencanaan tersebut.
4. Meyakinkan penggunaan paling efektif sumber daya organisasi dengan memfokuskan kepada prioritas utama.
5. Menyediakan suatu awal dari mana perkembangan dapat diukur dan ditetapkan mekanisme perubahan bila diperlukan.
6. Melibatkan semua orang dan usaha orang untuk membangun konsensus organisasi kita akan menuju kemana.
7. Menyediakan fokus organisasi yang jelas, menghasilkan efisiensi dan efektifitas.
8. Menjembatani antara staf dan jajaran direksi dalam hal kerjasama.
9. Membangun tim yang kuat antara direksi dan staf.
10. Merekatkan antara direksi.
11. Menghasilkan kepuasan diantara perencana dalam visi yang sama.
12. Meningkatkan produktivitas dari peningkatan efisiensi dan efektifitas.
13. Memecahkan masalah-masalah utama.

e. Sinergi Globalisasi

De Wit dan Ma Yer (2005) di dalam buku yang ditulis oleh (Amir M. T, 2011) bahwa untuk mengatur sebuah perusahaan atau organisasi yang sudah menjadi global maka harus meningkatkan upaya, dan jangan sampai globalisasi jangan sampai tidak menghasilkan sinergi. Jadi upaya orientasi global baru bisa dianggap sukses pengelolaannya bila hasil yang diperoleh lebih dari sekedar penjumlahan perusahaan-perusahaan itu secara sendiri-sendiri. Karena itu harus ada

mekanisme tertentu yang bisa membuat sinergi terjadi di antara semua perusahaan yang beroperasi. Mekanisme tersebut yaitu :

a) Standarisasi

Bila perusahaan melakukan hal yang sama di setiap negara tempat beroperasinya, maka mereka disebut melakukan standarisasi.

b) Koordinasi

Apabila perusahaan menyelaraskan berbagai aktivitasnya yang beragam di negara-negara yang berbeda, sehingga pada akhirnya bisa memberikan pelayanan yang baik pada layanan yang disediakan.

c) Sentralisasi

Keadaan ini terjadi apabila aktivitas-aktivitas perusahaan yang bisa dipusatkan di satu lokasi akan memudahkan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini juga sering dilakukan dengan alasan ekonomis, karena biaya produksi bisa diperkecil.

B. Kesimpulan

1. Globalisasi ekonomi adalah sebuah proses historis, hasil dari perkembangan inovasi yang dilakukan dan teknologi manusia. Hal ini merujuk pada peningkatan integrasi dari perekonomian di seluruh belahan dunia, terutama dalam hal perdagangan dan arus pendanaan atau finansial.
2. Aspek globalisasi yang utama yaitu perdagangan barang dan jasa, perpindahan modal, perpindahan orang, dan barang, serta penyebaran pengetahuan dan teknologi.
3. Beberapa strategi global, diantaranya yaitu Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*), Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*) dan Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*)
4. Kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya. Oleh sebab itu para pemimpin atau pemangku kebijakan serta para pengambil keputusan harus dapat menyikapinya

melalui penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya.

5. Upaya orientasi global baru bisa dianggap sukses pengelolaannya bila hasil yang diperoleh lebih dari sekedar penjumlahan perusahaan-perusahaan itu secara sendiri-sendiri. Karena itu harus ada mekanisme tertentu yang bisa membuat sinergi terjadi di antara semua perusahaan yang beroperasi.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Apa yang saudara ketahui tentang Strategi Domestik?
2. Apakah seorang direksi atau pimpinan rumah sakit harus bisa beradaptasi atau memiliki banyak relasi, serta bisa menyikapi dengan baik terhadap perubahan yang terjadi? mengapa?
3. Oriensasi global bisa dikatakan berhasil dan sukses apabila?
4. Apak maksud dari koordinasi dalam sinergi globalisasi?
5. Berikan 1 contoh kegiatan di pelayanan kesehatan yang menunjukkan kegiatan standarisasi?

Jawaban Soal Essay

1. Strategi domestik merupakan strategi yang di modifikasi dari desain produk dan strategi periklanan yang digunakan untuk mengakomodasikan kebutuhan sesuai dengan spesifik dari masing-masing negara. Pada setiap rancangan, produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan spesifikasi negara yang di tempatkan saat ini.
2. Iya, seorang pemimpin atau dalam hal ini yaitu seorang direksi rumah sakit harus bisa mengambil keputusan yang tepat dan bersikap baik terhadap perubahan bahkan terhadap masalah yang terjadi saat itu. Hal ini dikarenakan bahwa saat ini sudah banyak terjadi perubahan dan perkembangan ilmu teknologi, termasuk pada era globalisasi ekonomi, baik itu ekonomi dalam kehidupan sehari-hari ataupun perekonomian dalam pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit atau layanan kesehatan lainnya kepada masyarakat luas. Hal ini menunjukkan

bahwa kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya.

3. Upaya orientasi global baru bisa dianggap sukses pengelolaannya bila hasil yang diperoleh lebih dari sekedar penjumlahan perusahaan-perusahaan itu secara sendiri-sendiri. Karena itu harus ada mekanisme tertentu yang bisa membuat sinergi terjadi di antara semua perusahaan yang beroperasi.
4. Koordinasi didalam sinergi globalisasi yaitu apabila perusahaan menyelaraskan berbagai aktivitasnya yang beragam di negara-negara yang berbeda, sehingga pada akhirnya bisa memberikan pelayanan yang baik pada layanan yang disediakan.
5. Standarisai yaitu apabila perusahaan melakukan hal yang sama disetiap tempat beroperasinya, maka mereka disebut melakukan standarisasi. Contoh kegiatan standarisasi di pelayanan kesehatan yaitu, apa bila rumah sakit yang memiliki 5 cabang di seluruh Indonesia mengadakan kegiatan Khitanan masal secara gratis setiap 1 tahun sekali. Waktu pelaksanaannya ditentukan setiap tanggal 03 April dan bertepatan pada hari ulang tahun rumah sakit tersebut. Kegiatan Khitanan masal gratis ini dilakukan di seluruh cabang rumah sakit dan sasaran kegiatan ini untuk semua masyarakat.

D. Soal Pilihan Ganda

1. Apabila perusahaan menyelaraskan berbagai aktivitasnya yang beragam di negara-negara yang berbeda, sehingga pada akhirnya bisa memberikan pelayanan yang baik pada layanan yang disediakan. Merupakan pengertian dari ...
 - A. Standarisasi
 - B. Koordinasi**
 - C. Informasi
 - D. Kerjasama
 - E. Orientasi

2. Rumah Sakit A memiliki 4 cabang klinik di daerah yang sama, dan saat ini RS A sedang membuat kegiatan donor darah, kegiatan ini dilakukan untuk memperingati HUT RS A yang ke-10 Tahun, Rumah sakit ini mengadakan kegiatan donor darah disebuah auditorium RS A, kegiatan ini membutuhkan tenaga kesehatan yang cukup banyak, sehingga 4 cabang klinik yang ada di tutup hanya untuk hari ini, karena petugas klinik di pusatkan di Auditorium RS A untuk membantu kegiatan donor darah ini.

Hal ini merupakan sebuah sinergi yang dinamakan ...

- A. Koordinasi
- B. Loyalitas
- C. Sentralisasi**
- D. Dedikasi
- E. Strategi Pemasaran

3. Dibawah ini yang termasuk kecenderungan global yaitu ...

- A. Persaingan terjadi bukan melulu pada tingkat pelaksana, akan tetapi pada tingkat fungsional.**
- B. Tingkat fungsional terjadi karena sesuatu yang di paksakan
- C. Pemimpin yang selalu memberikan perintah kepada bawannya untuk bekerja tanpa memberikan motivasi dan dorongan
- D. Persaingan yang terjadi karena timbulnya banyak pesaing baru
- E. Persaingan pelayanan yang tidak sehat

4. Perpindahan arus para pekerja dari negara luar menjadi para pekerja lokal merupakan aspek globalisasi dari ...

- A. Perpindahan orang**
- B. Perpindahan modal
- C. Perpindahan pimpinan
- D. Perpindahan pengetahuan
- E. Perdagangan

5. Dibawah ini yang termasuk keuntungan strategi adalah ...
- A. Menyediakan fokus organisasi yang jelas, menghasilkan efisiensi dan efektifitas.**
 - B. Mendapatkan upah atau bayaran yang besar
 - C. Memiliki relasi yang tinggi
 - D. Mendapatkan keuntungan yang kecil
 - E. Mencegah adanya complain dari pelayanan yang kita berikan

Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. B
- 2. C
- 3. A
- 4. A
- 5. A

Modul 6 (Jenis-Jenis Strategi Dalam Organisasi Pelayanan Kesehatan)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu memahami jenis-jenis strategi

A. Materi 6

a. Organisasi Pelayanan Kesehatan

Duncan menjelaskan pada buku yang ditulis oleh (Dumilah Ayuningtyas (2020). Suatu organisasi pelayanan kesehatan yang berhasil dalam melaksanakan perencanaan strategis didasarkan pada strategi penyesuaian kemampuan dalam mengantisipasi perubahan eksternal dengan selalu melihat pandangan ke masa depan, bukan melihat atau terus berpandangan dengan masa lalu ataupun hanya melihan di masa sekarang. Hal itu merupakan kemampuan melibatkan proses terstruktur untuk memahami kondisi eksternal yang terdiri dari sistem umum atau lingkungan makro, pelayanan kesehatan, dan perubahan area layanan.

b. Definisi Strategi

Strategi menurut Chalder (1962) yaitu bahwa strategi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas lokasi sumber daya. Sthepanie K. Marrus, juga menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu proses dalam penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Selain itu Hamel dan Prahalad (1995) juga menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu bagian dari tindakan yang bersifat meningkat atau *incremental* dan terus-menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pengguna pelayanan di masa depan.

c. Klasifikasi Strategi dalam Organisasi Pelayanan Kesehatan

Pada modul kuliah Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan (OPK) yang ditulis oleh (Dumilah Ayuningtyas, 2008) menyebutkan dan menjelaskan bahwa strategi memiliki beberapa klasifikasi berdasarkan tingkatan tugasnya, berikut tabel yang menunjukkan strategi generik (*generic strategy*) yang dijabarkan menjadi strategi utama induk. Strategi utama ini selanjutnya akan dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan atau organisasi yang di kenal dengan strategi fungsional. Strategi-strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional. Hal ini dijelaskan seperti tabel berikut :

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pengembangan pasar (<i>Market Development Strategy</i>) 2. Strategi Pengembangan Produk/Pelayanan (<i>Product Development Strategy</i>) 3. Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Deversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Divers Strategy</i>) 2. Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerat Divers Strategy</i>) 3. Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Divers Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Devensive Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Usaha Patungan (<i>Join Ventur Strategy</i>) 2. Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrechment Strategy</i>) 3. Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) 4. Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Tabel 6.1 Strategi Generik dan Strategi Utama Menurut David

a) Strategi intensif terdiri dari :

(a) *Market Penetration*

Merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada sekarang melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi ini bisa dipilih apabila pasar sekarang belum jenuh, keadaan penggunaan dari pelanggan mengalami peningkatan, keadaan pesaing sedang menurun sedangkan penjualan total dari industri mengalami peningkatan atau pada keadaan korelasi antar keuntungan dan biaya pemasaran tinggi.

(b) *Market Development*

Adalah strategi dimana perusahaan memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke daerah yang baru atau daerah yang sebelumnya belum pernah diperkenalkan dengan produk tersebut. Strategi ini dipilih bila terdapat jaringan distribusi baru yang murah, baik, dan dapat diandalkan, organisasi sangat sukses, pasar belum jenuh, atau organisasi mempunyai kapasitas produk yang berlebih.

(c) *Product Development*

Merupakan strategi yang berusaha untuk meningkatkan penjualan melalui jalan memperbaharui, memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada. Strategi ini digunakan bila organisasi mempunyai produk sukses yang sudah dalam tahap matang dengan menarik pelanggan yang puas terhadap produk baru, keadaan persaingan industri dengan teknologi yang cepat berkembang, pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik dengan harga bersaing, organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi, atau mempunyai kemampuan riset dan pengembangan yang kuat.

b) *Strategi Integratif*

(a) *Forward Integration*

Adalah strategi dalam usaha mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau pengecer. Strategi ini digunakan jika tidak ada distributor yang baik untuk bersaing, organisasi bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau distributor dan pengecer sekarang mempunyai profit yang tinggi.

(b) *Backward Integration*

Dalam Strategi ini merupakan strategi yang digunakan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini digunakan jika keadaan pemasok yang sekarang mahal dan tidak dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan, jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak, atau pemasok sekarang mempunyai profit margin yang tinggi.

(c) *Horizontal Integration*

Pada strategi ini merupakan strategi yang biasa digunakan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap pesaing. Strategi ini digunakan apabila organisasi mendapat monopoli, bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau pesaing kurang menguasai pengelolaan pemasok.

c) *Strategi Diversifikasi*

(a) *Concentric Divers Strategy*

Pada strategi ini perusahaan memilih menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas.

(b) *Horizontal Divers Strategy*

Strategi ini yaitu perusahaan memilih untuk menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada. Namun, pada strategi ini memiliki resiko strategi yang tidak sebesar Strategi Diversifikasi Konglomerat, karena perusahaan sudah lebih mengenal pelanggan yang sudah ada.

(c) *Conglomerate Divers Strategy*

Strategi ini memilih untuk menambah produk atau jasa baru. Hal ini dilakukan karena didasarkan pada harapan laba dari memecah-mecah perusahaan yang dibeli dan menjual divisi sedikit demi sedikit.

d) Strategi Defensif

(a) *Joint Venture Strategy*

Merupakan strategi yang di sebut dengan Strategi populer apabila terjadi 2 perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang. Agar Strategi patungan ini dapat bekerja dengan baik maka, kedua perusahaan harus memberikan kontribusi yang unik atau khas, seperti teknologi, distribusi, riset dasar, atau kapasitas produksi. Pada startegi ini memiliki resiko, resiko utama yang akan terjadi yaitu transfer yang tidak diharapkan dari keterampilan atau teknologi atau informasi yang tidak di cakup dalam persetujuan formal.

(b) *Retrechment Strategy dan Divestiture Strategy*

Strategi ini terjadi apabila suatu organisasi mengubah kelompok lewat penghematan biaya dan aset untuk mendongkrak penjualan dan laba yang menurun. Selama proses ini berlangsung para ahli strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Biasanya hal ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk menjual lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini pelayanan, dan mengurangi jumlah karyawan. Dalam banyak kasus, kebangkrutan dapat menjadi tipe strategi penciutan yang efektif karena harus membayar hutang yang besar dan mengurangi jumlah karyawan yang ada.

(c) *Liquidation Strategy*

Strategi ini yaitu dimana para pemangku kebijakan akan menjual semua aset perusahaan sedikit demi sedikit untuk nilai dari aset berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan akan kekalahan dan konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

d. Jenis-Jenis Strategi

Menurut Duncan (2018) yang ditulis dalam buku (Dumilah Ayuningtyas (2020) Jenis-jenis strategi di gambarkan sebagai tabel berikut :

Strategi	Ruang Lingkup dan Peran
1. Strategi Direksional (<i>Directional Strategy</i>)	Strategi terluas yang mengatur tujuan fundamental sebuah organisasi dengan menetapkan visi dan misi organisasi. Selain itu, strategi ini juga berperan dalam menentukan nilai dan sasaran strategis dari organisasi.
2. Strategi Adaptif (<i>Adaptive Strategy</i>)	Lebih spesifik dari strategi direksional, karena strategi ini menyiapkan pendekatan utama dalam mencapai visi (beradaptasi dengan lingkungan), menentukan ruang lingkup organisasi, serta cara memperluas, mengurangi, atau mempertahankan ruang lingkup.
3. Strategi Akses Pasar (<i>Market Entry Strategy</i>)	Strategi ini merupakan metode untuk memperluas ruang lingkup organisasi yang ada dalam strategi adaptif dan mempertahankan ruang lingkup strategis melalui pembelian, kerja sama, atau pengembangan internal dan pengurangan ruang lingkup melalui <i>market exit</i> .
4. Strategi Kompetitif (<i>Competitive Strategy</i>)	Terdiri dari 2 jenis yaitu <i>Strategic Posture</i> dan <i>Positioning Strategic</i> . Strategi ini berorientasi pada pasar dan keunggulan kompetitif didalamnya.
5. Strategi Implementasi (<i>Implementati on Strategy</i>)	Strategi ini merupakan strategi yang paling spesifik dan di tunjukan untuk pemberian layanan (<i>service delivery value-added</i>) dan dukungan (<i>support value-added</i>). Strategi ini juga mengembangkan tujuan dan rencana aksi yang mendukung strategi akses pasar dan strategi kompetitif.

Tabel 6.2 Jenis-jenis Strategi

B. Kesimpulan

1. Strategi merupakan suatu alat yang dibuat oleh para pemangku kebijakan yang memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi pelayanan kesehatan, dimana strategi itu akan digunakan untuk mencapai sebuah tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut, baik dalam tujuan jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek atau program tindak lanjut sampai pada program penyediaan sumber daya.
2. Beberapa klasifikasi berdasarkan tingkatan tugas strategi, yang dijabarkan menjadi strategi utama induk. Strategi utama ini selanjutnya akan dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan atau organisasi yang dikenal dengan strategi fungsional. Strategi-strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Mengapa didalam sebuah perusahaan atau organisasi khususnya didalam pelayanan kesehatan, sangat dibutuhkan sebuah strategi dalam menjalankan perusahaan atau organisasi tersebut?
2. Apa Perbedaan antara *Market Development* dan *Market Penetration* dan apakah ada persamaan diantara kedua *market* tersebut?
3. Apabila suatu rumah sakit atau suatu layanan kesehatan sedang mengalami kekurangan persediaan obat, hal itu dikarenakan melambungnya harga obat dari pemasok dan meningkatnya jumlah obat yang diminta dari distribusi pesaing. Maka dalam hal ini strategi apa yang tepat untuk di gunakan?
4. Sebutkan dan jelaskan apa saja yang termasuk kedalam strategi diferifikasi?
5. Bagaimana caranya *Joint Venture Strategy* dapat berjalan sesuai dengan tujuan awalnya dan tidak melenceng pada hal-hal yang dapat merugikan satu sama lain?

Jawaban Soal Essay

1. Sebuah strategi sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah perusahaan atau organisasi, apalagi dalam pelayanan kesehatan. Hal itu dikarenakan strategi

merupakan alat yang digunakan untuk membuat perencanaan masa yang akan datang dengan memfokuskan sesuai dengan tujuan yang akan di capai. Selain itu strategi juga merupakan bagian dari tindakan yang bersifat meningkat atau dan terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pengguna pelayanan di masa depan.

2. Perbedaan antara *Market Penetration* dengan *Market Development* yaitu *Market Penetration* merupakan strategi yang digunakan jika suatu perusahaan atau organisasi ingin meningkatkan pangsa pasar untuk produk, jasa atau layanan melalui pemasaran yang dilakukan secara rutin dan terus-menerus. Sedangkan *Market Development* merupakan strategi dimana suatu perusahaan atau organisasi ingin memperluas cakupan produk atau layanannya dengan memperkenalkan produk atau layanan tersebut kepada orang-orang atau daerah yang baru dan belum pernah diperkenalkan kepada produk tersebut. Terkait dengan persamaan antara kedua *market* yaitu *market* tersebut sama-sama merupakan strategi yang digunakan untuk mengembangkan dan memperluas cakupan dari produk atau layanan yang di keluarkan dari sebuah perusahaan.
3. Dalam kadaan seperti ini maka rumah sakit atau para pengambil keputusan bisa menggunakan strategi *Backward Integration*, strategi ini dianggap tepat karena strategi ini memang digunakan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok, sehingga antara rumah sakit dan pemasok obat atau dalam hal ini merupakan pabrik obat dapat saling mengontrol persediaan obat yang digunakan oleh rumah sakit dan saling berkoordinasi terkait dengan harga obat yang berubah.
4. Pada strategi disferifikasi ada 3 strategi yaitu :
 - a. *Concentric Divers Strategy* yang merupakan strategi perusahaan dalam memilih menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas.
 - b. *Horizontal Divers Strategy* dimana strategi ini perusahaan memilih untuk menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada. Namun, pada strategi ini memiliki resiko strategi yang tidak sebesar Strategi Diversifikasi Konglomerat, karena perusahaan sudah lebih mengenal pelanggan yang sudah ada.

- c. *Conglomerate Divers Strategy*, strategi ini merupakan strategi yang digunakan untuk memilih dalam menambah produk atau jasa baru.
5. Agar strategi ini dapat berjalan dengan baik maka, kedua perusahaan harus memberikan kontribusi yang unik atau khas, seperti teknologi, distribusi, riset dasar, atau kapasitas produksi. Karena strategi ini merupakan strategi yang terjadi apabila ada 2 perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.

Soal Pilihan Ganda

1. Strategi ini digunakan jika tidak ada distributor yang baik untuk bersaing, organisasi bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau distributor dan pengecer sekarang mempunyai profit yang tinggi. Pada penjelasan tersebut merupakan strategi ...
- A. Strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*)
 - B. Strategi Pengembangan Produk/Pelayanan (*Product Development Strategy*)
 - C. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)
 - D. *Backward Integration***
 - E. *Horizontal Integration*
2. Pada strategi ini merupakan strategi yang biasa digunakan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap pesaing. Strategi ini digunakan apabila organisasi mendapat monopoli, bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau pesaing kurang menguasai pengelolaan pemasok. Merupakan strategi ...
- A. Strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*)
 - B. Strategi Pengembangan Produk/Pelayanan (*Product Development Strategy*)
 - C. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)
 - D. *Backward Integration*
 - E. *Horizontal Integration***
3. Salah satu alasan dalam menggunakan *Development Strategy* yaitu ...

- A. Digunakan apabila organisasi mempunyai produk sukses yang sudah dalam tahap matang dengan menarik pelanggan yang puas terhadap produk baru.**
 - B. Digunakan apabila sebuah perusahaan akan bergabung dan bekerjasama dengan perusahaan atau organisasi lain untuk sementara waktu.
 - C. Digunakan apabila perusahaan atau organisasi akan menjual aset atau visinya sedikit demi sedikit untuk membayar hutang.
 - D. Digunakan saat perusahaan atau organisasi akan mengurangi tenaga kerja.
 - E. Digunakan saat perusahaan atau organisasi akan memperluas produk atau layanannya kepada masyarakat luas dan memperkenalkan kepada daerah baru.
4. Strategi di tingkat fungsional perusahaan atau organisasi dikenal juga sebagai strategi ...
- A. *Functional Strategy***
 - B. *Development Strategy*
 - C. *Join Strategy*
 - D. *Backward Integration*
 - E. *Penetration Strategy*
5. Strategi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memperluas pelayanan atau produk baru merupakan strategi ...
- A. *Functional Strategy*
 - B. *Join Strategy*
 - C. *Concentric Divers Strategy***
 - D. *Penetration Strategy*
 - E. *Backward Strategy*

Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. D
- 2. E
- 3. A
- 4. A

5. C

Modul 7 (Perumusan Strategi dan Review Materi 1-6)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu memahami perumusan strategi

A. Materi 7

a. Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Treats*)

(Dumilah Ayuningtyas (2020) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis, hal ini dilakukan untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini berdasarkan logika yang nantinya dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Treats*). Analisis SWOT terkadang juga disebut dengan SLOC (*Strength, Limitation, Opportunities, Challenge*). Analisis SWOT dilakukan dengan membagi faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalannya menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu apabila tidak dapat diintervensi atau di ubah secara sepihak oleh organisasi tersebut, contoh dalam faktor eksternal ini yaitu kebijakan pemerintah mengenai tarif INA CBG's. Sementara itu, faktor internal yaitu merupakan faktor yang sepenuhnya dapat dikontrol atau dibawah kendali organisasi, contohnya yaitu sumber daya manusia organisasi.

Analisis SWOT akan menjadi dasar penetapan posisi (*positioning*) organisasi yang berimplikasi dalam penentuan perencanaan strategis. Masa berlaku sebuah perencanaan strategis biasanya 3 sampai 5 tahun kedepan, maka hal-hal yang harus dimasukkan sebagai *Critical Success Factors* (CSF) ke dalam analisis SWOT haruslah merupakan faktor penting dan signifikan, bukan yang hanya untuk saat ini saja, tetapi juga untuk di masa yang akan datang. Berikut contoh penulisan analisis SWOT:

FAKTOR INTERNAL	
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kewenangan penuh Dinas Kesehatan dalam pembangunan kesehatan daerah 2. Adanya struktur organisasi dan tata kelola organisasi yang jelas 3. Jumlah tenaga kesehatan yang cukup 4. Sarana dan prasarana pelayanan kesehatan yang memadai 5. Adanya peraturan dan standar kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterampilan petugas pada surveilans epidemiologi belum memadai 2. Pembinaan teknis di lapangan tidak berkelanjutan 3. Rendahnya cakupan program surveilans epidemiologi 4. Anggaran pembangunan di Dinas Kesehatan Terbatas 5. Terbatasnya biaya pendidikan dan pelatihan
FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Treats</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terlaksananya otonomi daerah 2. Adanya dukungan lintas sectoral 3. Adanya komitmen pemerintah daerah dalam mendukung pembangunan kesehatan 4. Adanya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu 5. Adanya institusi pendidikan di bidang kesehatan meningkatkan peluang pemenuhan kebutuhan akan tenaga kesehatan 6. Adanya tuntutan pasar bebas MEA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis ekonomi yang berkepanjangan 2. Masih tingginya AKI/AKB 3. Sistem rujukan pasien dari BPJS belum berjalan optimal 4. Adanya pesaing pelaksana kesehatan swasta 5. Terbatasnya formasi untuk penempatan dan rekitmen SDM (PNS)

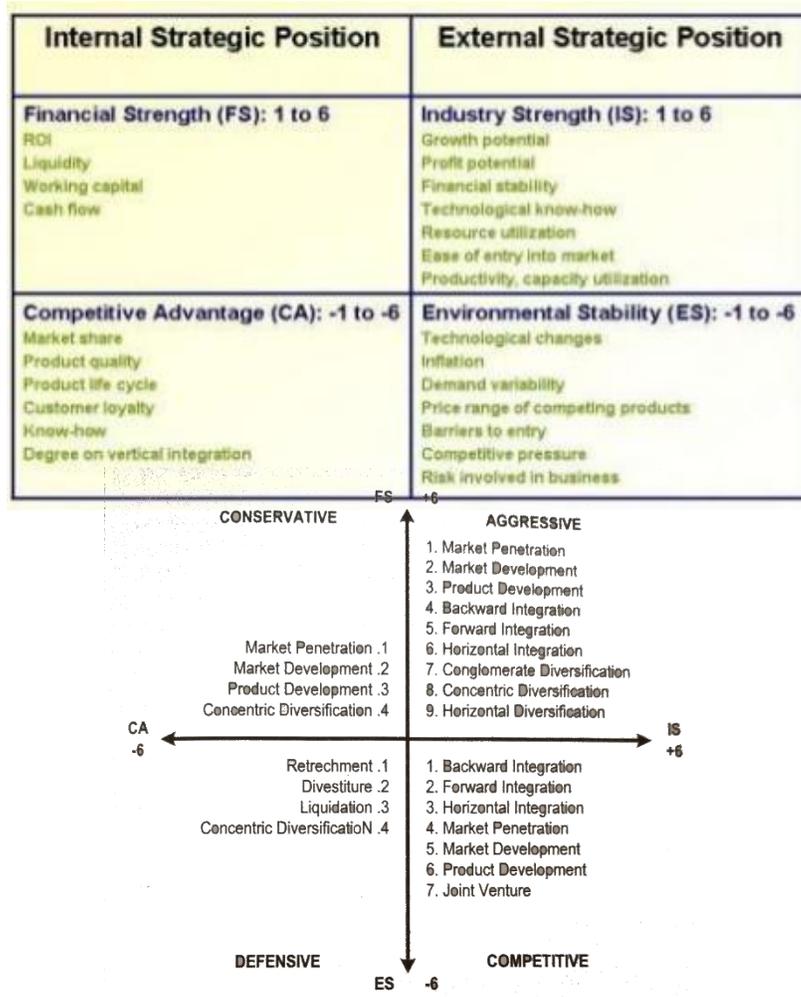
Tabel 7.1 Contoh Analisis SWOT Dinas Kesehatan

b. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Dumilah Ayuningtyas (2020) menjelaskan bahwa matriks SPACE digunakan untuk memetakan suatu kondisi organisasi yang terjadi kedalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala ukur yang sama. Hasil dari analisis matriks SPACE ini akan menunjukkan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi organisasi. Masing-masing sumbu (*axis*) matriks SPACE ini menyatakan dua dimensi yaitu dimensi internal yang terdiri dari *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA), selain itu ada dimensi eksternal yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang ada di matriks SPACE harus dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan data dan informasi yang banyak dan lengkap. Berikut adalah tahapan kerja matriks SPACE :

- a) Pilih sejumlah variabel untuk mengukur FS, *competitive advantage* (CA), ES, dan IS.
- b) Beri tanda berupa angka berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Selain itu berikan tanda juga berupa angka berurutan -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) untuk variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
- c) Hitunglah nilai rata-rata variabel-variabel dari setiap dimensi FS, CA, IS, dan ES, kemudian petakan pada sumbu matriks SPACE.
- d) Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X tersebut. Jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan juga hasilnya pada sumbu Y tersebut. Kemudian petakan perpotongan kedua titik X dan Y.
- e) Gambarkan arah vektor dari 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk organisasi, apakah strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive*.

Berikut bagan matriks SPACE :



Gambar 7.1 Matriks SPACE

c. Matriks IE (*Internal – Eksternal*)

(Dumilah Ayuningtyas (2020) juga menjelaskan bahwa Matriks IE menyandingkan antara faktor internal dan eksternal secara bersamaan dalam proses suatu analisis. Assesmen terhadap lingkungan eksternal membantu organisasi melakukan analisis lingkungan internal untuk mengenali kelemahan dan kekuatan dengan lebih cermat. Hal ini menjadikan ketepatan faktor internal dapat diidentifikasi melalui proses perbandingan standar dan kondisi eksternal organisasi. Matrik IE ini sering digunakan untuk memposisikan suatu SBU

(*Strategic Business Unit*) organisasi ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel dengan memperhatikan posisi sumbu horizontal X adalah nilai IFE yang dibagi ke dalam 3 daerah, yaitu :

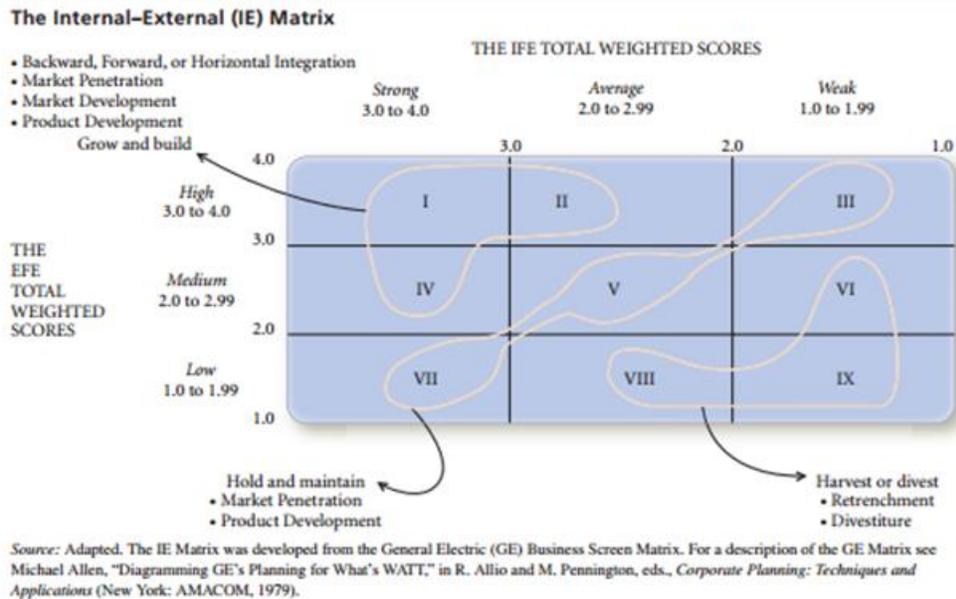
- 1,0 – 1,99 = IFE lemah
- 2,0 – 2,99 = IFE rata-rata
- 3,0 – 4,0 = IFE kuat

Matriks IE dengan sumbu vertikal Y adalah nilai EFE yang dibagi menjadi 3 daerah yaitu :

- 1,0 – 1,99 = EFE rendah
- 2,0 – 2,99 = EFE sedang
- 3,0 – 4,0 = EFE tinggi

IE matriks menghasilkan tiga implikasi strategi yang berbeda sebagai berikut :

- a) SBU yang berada pada posisi sel I, II, atau IV dapat dikatakan dan digambarkan sebagai *Grow* dan *Build*. Strategi yang cocok untuk kondisi SBU ini yaitu strategi insentif (*market penetration, market development, dan product development*) selain itu keadaan ini juga bisa menggunakan strategi integrative (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).
- b) SBU yang berada pada posisi sel III, V, VII merupakan keadaan yang paling baik jika dikendalikan menggunakan strategi-strategi *hold* dan *maintain*. strategi yang biasanya digunakan yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
- c) SBU yang berada pada posisi sel VI, VIII, IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

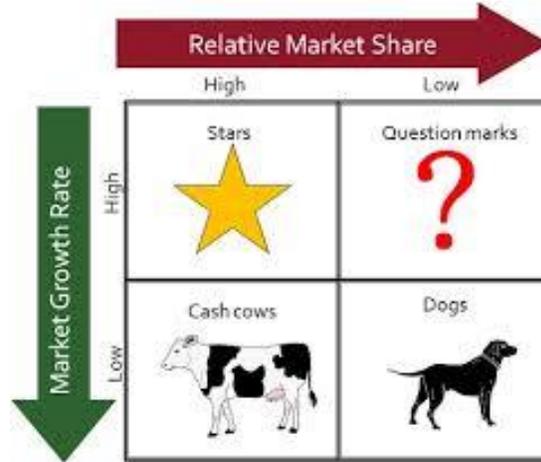


Gambar 7.2 Matriks IE

d. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan sebuah konsep yang masuk kedalam sebuah model portofolio yang menghubungkan antara matriks pertumbuhan dan matriks pangsa pasar (Thomas. S, 2013). Matriks BCG ini termasuk pada matriks yang sederhana karena mudah untuk dihitung sehingga memberikan manfaat dalam menganalisis sebuah portofolio.

Matriks BCG ini merupakan matriks yang berbentuk 2 x 2 yang terdiri dari 4 kotak/sel. Sel-sel tersebut memiliki arti kategori dari setiap portofolio perusahaan atau organisasi 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yang merupakan tingkat pertumbuhan pasar (*Market Grow Rate*) dan pangsa pasar relative (*Relative Market Share*). Karakteristik tersebut masing-masing digambarkan oleh Bintang, Tanda Tanya, Sapi Perah, dan Anjing. Gambar matriks tersebut sebagai berikut :



Gambar 7.3 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

a) Bintang (*Stars*)

Merupakan produk atau layanan yang merupakan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat, selain itu juga menghasilkan pendapatan atau keuntungan yang besar. Apabila suatu perusahaan atau organisasi sedang berada di posisi ini dan bisa mempertahankan keberhasilan mereka hingga tingkat pertumbuhannya mengalami penurunan, maka mereka dapat berubah menjadi kategori Sapi Perah (*Cash Cows*).

b) Tanda Tanya (*Question Marks*)

Lambang ini merupakan arti dari suatu produk atau layanan yang memiliki kemajuan pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih terbilang sangat rendah. Pada keadaan ini biasanya penghasilan yang di data tidak sebanding dengan biaya yang sudah dikeluarkan. Namun pada keadaan ini memiliki peluang untuk berubah menjadi *Stars* karena keadaan pertumbuhannya yang sangat pesat.

c) Sapi Perah (*Cash Cows*)

Pada lambang ini merupakan suatu produk atau layanan yang memiliki arti pemimpin pasar, dikarenakan keadaan ini menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih besar dibandingkan biaya yang sudah dikeluarkan, hal ini bisa dikatakan juga sebagai keuntungan yang besar. Dalam hal ini produk atau layanan di kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi, namun dalam

prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas. Pada kategori ini biasanya pendapatan yang di dapatkan di gunakan untuk penelitian atau pengembangan dari produk yang ada di kategori Tanda Tanya, atau bisa juga digunakan untuk membayar hutang-hutang yang ada.

d) Anjing (*Dogs*)

Lambang pada kategori ini merupakan arti dari produk atau layanan yang memiliki pangsa pasar yang rendah dan juga mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah. Kategori ini biasanya hanya memberikan produk atau layanan yang berkontribusi dengan keuntungan yang rendah, bahkan tidak jarang juga mengalami kerugian. Kategori ini juga sering di sebut sebagai beban perusahaan atau organisasi karena mengurus waktu manajemen dan sumber daya yang ada.

B. Kesimpulan

1. Analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis, hal ini dilakukan untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini berdasarkan logika yang nantinya dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Treats*). Analisis SWOT terkadang juga disebut dengan SLOC (*Strength, Limitation, Opportunities, Challenge*).
2. Matriks SPACE digunakan untuk memetakan suatu kondisi organisasi yang terjadi kedalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala ukur yang sama. Hasil dari analisis matriks SPACE ini akan menunjukkan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi organisasi.
3. Matriks IE menyandingkan antara faktor internal dan eksternal secara bersamaan dalam proses suatu analisis.
4. BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan sebuah konsep yang masuk kedalam sebuah model portofolio yang menghubungkan antara matriks pertumbuhan dan matriks pangsa pasar. Matriks BCG ini termasuk pada matriks yang sederhana karena mudah untuk di hitung sehingga memberikan manfaat dalam menganalisis sebuah portofolio.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Buatlah satu contoh matriks analisis SWOT di bidang kesehatan!
2. Matriks SPACE digunakan untuk?
3. Sebutkan 3 bagian nilai IFE pada sumbu horizontal X?
4. Sebutkan dan jelaskan masing-masing dari karakteristik di matriks BCG!

Jawaban Soal Essay

1. Matriks analisis SWOT pada bidang kesehatan sebagai berikut :
Studi kasus pada sebuah klinik kecantikan yang berdiri dan memiliki tidak lebih dari 5 cabang yang berada di wilayah DKI Jakarta.

FAKTOR INTERNAL	
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
<ol style="list-style-type: none">1. Jumlah tenaga kerja yang cukup dan berkompeten, dilihat dari para karyawan pelayanan kecantikan yang memiliki sertifikat dibidangnya2. Sarana dan prasarana pelayanan kecantikan yang memadai3. Adanya peraturan dan standar kerja yang jelas	<ol style="list-style-type: none">1. Kurangnya promosi yang dilakukan, sehingga masih banyak orang yang belum mengetahui klinik kecantikan tersebut2. Klinik kecantikannya hanya berada di Kota Besar, terutama di DKI Jakarta3. Minimnya informasi mengenai biaya atau tarif pelayanan, sehingga membuat seseorang yang akan berkunjung harus berkonsultasi langsung
FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Treats</i>)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya orang terutama pada usia remaja dan dewasa awal yang melakukan perawatan kecantikan 2. Penggunaan teknologi informasi (aplikasi khusus) untuk para <i>member</i>, sehingga para <i>member</i> dapat berkonsultasi secara gratis dengan dokter kecantikan 3. Bekerjasama dengan dokter kecantikan untuk pelayanan atau konsultasi konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya klinik kecantikan lain yang semakin bertumbuh pesat 2. Banyaknya pesaing atau penjual produk kecantikan <i>online</i> (tanpa klinik) 3. Konsumen yang semakin selektif dan lebih kritis
--	--

2. Matriks SPACE digunakan untuk memetakan suatu kondisi organisasi yang terjadi kedalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala ukur yang sama. Hasil dari analisis matriks SPACE ini akan menunjukkan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi organisasi.

3. Nilai 3 bagian nilai IFE pada sumbu horizontal X yaitu :

- 1,0 – 1,99 = IFE lemah
- 2,0 – 2,99 = IFE rata-rata
- 3,0 – 4,0 = IFE kuat

4. Karakteristik pada matriks BCG yaitu :

- a) Bintang (*Stars*) Merupakan produk atau layanan yang merupakan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat, selain itu juga menghasilkan pendapatan atau keuntungan yang besar.
- b) Tanda Tanya (*Question Marks*) Lambang ini merupakan arti dari suatu produk atau layanan yang memiliki kemajuan pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih terbilang sangat rendah.
- c) Sapi Perah (*Cash Cows*) Pada lambang ini merupakan suatu produk atau layanan yang memiliki arti pemimpin pasar, dikarenakan keadaan ini

menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih besar dibandingkan biaya yang sudah dikeluarkan, hal ini bisa dikatakan juga sebagai keuntungan yang besar.

- d) Anjing (*Dogs*) Lambang pada kategori ini merupakan arti dari produk atau layanan yang memiliki pangsa pasar yang rendah dan juga mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah.

Soal Pilihan Ganda

1. Pada matriks SPACE ada tahapan yang harus dilakukan sebelum melakukan analisis, tahapan yang harus di lakukan berjumlah ...
 - A. 4
 - B. 5**
 - C. 6
 - D. 7
 - E. 8
2. Nilai IFE yang menunjukan masih dalam kategori nilai rata-rata yaitu ..
 - A. 2,0 – 2,99**
 - B. 2,0 – 2,50
 - C. 1,50 – 2,0
 - D. 1,50 – 2,50
 - E. 1,50 – 2,75
3. Matriks yang termasuk pada matriks yang sederhana karena mudah untuk di hitung sehingga memberikan manfaat dalam menganalisis sebuah portofolio, adalah matriks ..
 - A. Matriks SWOT
 - B. Matriks IFE
 - C. Matriks EFE
 - D. Matriks BCG**
 - E. Matriks SPACE
4. Yang bukan termasuk kedalam kategori matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dibawah ini yaitu ...

- A. Tanda Tanya
 - B. Sapi Perah
 - C. Ayam Jantan**
 - D. Anjing
 - E. Bintang
5. Pada lambang ini merupakan suatu produk atau layanan yang memiliki arti pemimpin pasar, dikarenakan keadaan ini menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih besar dibandingkan biaya yang sudah dikeluarkan, hal ini bisa dikatakan juga sebagai keuntungan yang besar. Pada definisi tersebut merupakan definisi dari kategori matriks BCG yaitu ..
- A. Sapi Perah**
 - B. Tanda Tanya
 - C. Ayam Jantan
 - D. Bintang
 - E. Anjing

Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. B
- 2. A
- 3. D
- 4. C
- 5. A

Modul 9 (Pengambil Keputusan Strategis/ *Concensus Decision Making Group*)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu memahami dan mengetahui proses pengambilan keputusan

A. Materi 9

a. Pengambilan Keputusan/ *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)*

Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM) merupakan suatu cara, alat atau pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi strategi alternative secara objektif berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan eksternal ataupun internal yang sebelumnya sudah di identifikasikan, hal ini dijelaskan pada buku yang di tulis oleh (Dumilah Ayuningtyas (2020). Pada buku yang sama (David, 2015) juga menjelaskan bahwa QSPM ini merupakan salah satu tahap dari pengambilan keputusan yang digunakan untuk menetapkan suatu prioritas strategi sesuai dengan daya tarik relative dari berbagai alternative strategi.

b. Langkah-langkah *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)*

Ada beberapa istilah dalam matriks QSPM ini, istilah tersebut merupakan kata kunci yang dapat menggambarkan komponen dari QSPM, istilah tersebut diantaranya yaitu alternative strategi, faktor kunci keberhasilan, bobot, skor daya tarik (*attractiveness scores*), total skor daya tarik (*total attractiveness scores*), dan jumlah skor daya tarik. Tiga hal baru yang baru saja diperkenalkan, hal itu dijelaskan dan ditetapkan sebagai enam langkah dalam pengembangan QSPM, langkah-langkah tersebut yaitu :

- a) Langkah 1 yaitu cantumkan kembali daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal dari hasil analisis SWOT yang telah dicantumkan pada matriks EFE dan IFE di kolom QSPM sebelah kiri. Berikut contoh gambar untuk langkah 1 :

Faktor Kunci Keberhasilan
Peluang 1. 2. 3. dst
Ancaman 1. 2. 3. dst
Kekuatan 1. 2. 3. dst
Kelemahan 1. 2. 3. dst

Gambar 9.1 Langkah 1 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

- b) Langkah 2 kemudian tetapkan bobot untuk setiap faktor kunci eksternal dan internal. Bobot ini identic dengan yang ada di matriks EFE dan matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom di sebelah faktor kunci keberhasilan.

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot
Peluang 1. 2. 3. dst	
Ancaman 1. 2. 3. dst	
Kekuatan 1. 2. 3. dst	
Kelemahan 1. 2. 3. dst	

Gambar 9.2 Langkah 2 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

- c) Langkah 3 yaitu masukan berbagai alternative yang telah didapatkan dari berbagai pilihan matriks, misalnya matriks IE, SPACE, TOWS. Kemudian

kelompokan strategi ke dalam kolom terpisah, tepatnya di bawah kolom alternative strategi.

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Alternatif Strategi	
		Strategi I	Strategi II
Peluang 1. 2. 3. dst			
Ancaman 1. 2. 3. dst			
Kekuatan 1. 2. 3. dst			
Kelemahan 1. 2. 3. dst			

Gambar 9.3 Langkah 3 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

d) Langkah 4 yaitu tentukan Skor Daya Tarik (AS) sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relative dari masing-masing strategi. *Attractiveness Scores (AS)* ditentukan dengan memeriksa setiap faktor kunci eksternal atau internal, satu per satu, kemudian setelah itu memberikan pertanyaan "Apakah faktor ini dapat mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" jika pertanyaan ini memiliki jawaban "Ya", maka strategi harus dibandingkan dengan faktor kunci tersebut. Secara khusus Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif antara satu strategi dengan strategi yang lain. Rentang skor untuk daya tarik adalah :

1 = tidak menarik

3 = cukup menarik

2 = agak menarik

4 = sangat menarik

Rentang nilai tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana perbandingan antara strategi satu dengan strategi lainnya, sehingga memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat memanfaatkan kekuatannya dan memperbaiki kelemahan yang ada, perusahaan atau organisasi juga bisa untuk memanfaatkan peluang, serta menghindari ancaman yang akan

terjadi. Namun, jika pada pertanyaan tersebut memiliki jawaban "Tidak", maka faktor kunci dari setiap strategi tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan khusus yang dibuat. Maksudnya adalah jika jawaban dari pertanyaan tersebut tidak, maka tidak perlu menetapkan Skor Daya Tarik dalam strategi tersebut. Gunakan tanda hubung (-) untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang di buat. Langkah ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Alternatif Strategi	
		Strategi I	Strategi II
		AS	AS
Peluang 1. 2. 3. dst			
Ancaman 1. 2. 3. dst			
Kekuatan 1. 2. 3. dst			
Kelemahan 1. 2. 3. dst			

Gambar 9.4 Langkah Langkah 4 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

- e) Langkah 5, kemudian hitunglah Total Skor Daya Tarik. *Total Attractiveness Score* (TAS) dihitung dengan meng-kali-kan bobot (langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (langkah 4) di setiap baris. *Total Attractiveness Score* akan menunjukkan daya tarik dari setiap strategi alternative. Apabila Skor Daya Tarik tinggi dan semaik tinggi, berarti semakin menarik alternatif strategi tersebut untuk di gunakan dan di implementasikan.

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang 1. 2. 3. dst					
Ancaman 1. 2. 3. dst					

Kekuatan 1. 2. 3. dst					
Kelemahan 1. 2. 3. dst					

Gambar 9.5 Langkah Langkah 5 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

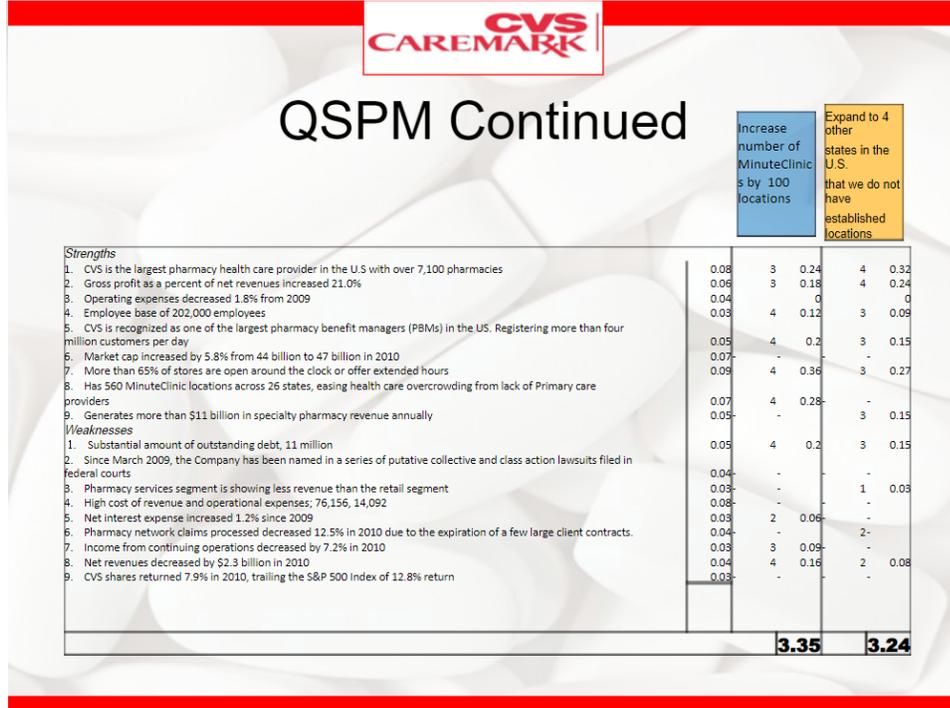
- f) Langkah 6 hitunglah jumlah total Skor Daya Tarik, kemudian tambahkan Skor Daya Tarik disetiap kolom strategi dari QSPM. Total tersebut akan menunjukkan strategi mana yang paling menarik sesuai dengan pertimbangan relevansi semua faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya antara jumlah skor daya tarik dalam alternatif strategi menunjukkan daya tarik relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang 1. 2. 3. dst					
Ancaman 1. 2. 3. dst					
Kekuatan 1. 2. 3. dst					
Kelemahan 1. 2. 3. dst					
Jumlah	1.00				

Gambar 9.6 Langkah Langkah 6 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

c. Contoh Matriks QSPM Pada Perusahaan Farmasi

		Increase number of MinuteClinics by 100 locations		Expand to 4 other states in the U.S. that we do not have established locations	
QSPM		AS	TAS	AS	TAS
Key factors	Weight	AS	TAS	AS	TAS
External		1 to 4		1 to 4	
Opportunities					
1. Universal Health Care and economy recovery, \$10 trillion by 2020	0.05	3	0.18	3	0.18
2. Imminent introduction of generic brands lowering the cost	0.07	-	-	-	-
3. Over the next five years, roughly \$50 billion branded drugs will lose patent protection	0.04	-	-	-	-
4. With healthcare reform slowly coming into effect, 32 million Americans previously without coverage will now have some sort of coverage.	0.04	4	0.16	3	0.12
5. People 65 years of age or older fill more than 25 prescriptions annually on average, 3 times the national average	0.06	3	0.18	4	0.24
6. As baby boomers age, approximately 70 million Americans will turn 65 in the next 20 years	0.06	4	0.24	3	0.18
7. It is estimated that by 2014, 8 out of the top 10 drugs in the U.S. will be specialty drugs, where expenditures are expected to rise to \$100 billion	0.04	-	-	-	-
8. Medicare part D market is expected to grow 8.5% annually from 2010 to 2020	0.05	-	-	4	0.2
9. Global pharmaceutical industry is expected to grow, especially Brazil, India, Russia, and China, which is expected to be the 3 rd largest market in 2011	0.05	-	-	-	-
Threats					
1. It is estimated that there could be a dearth of 200,000 healthcare professionals and 800,000 nurses by 2020	0.04	4	0.16	-	-
2. Potential government intervention in health care after election in 2012	0.06	2	0.12	-	-
3. Imminent introduction of generic brands lowering the margin	0.06	-	-	-	-
4. CVS' is behind Wal-Mart by nearly \$140 billion in market cap	0.07	3	0.21	4	0.28
5. CVS' additional competitor Walgreens is behind them by a market cap of roughly \$10 billion	0.07	3	0.21	4	0.28
6. Walgreens increased the number of prescriptions filled in 2010 by 7.5%, whereas ours decreased	0.05	-	-	4	0.2
7. In the next 5 years, 9 out of the top 10 best-selling drugs in the world will go off patent, resulting in an expected loss of sales	0.04	-	-	2	0.08
8. Extensive regulation has increased the time from drug discovery to approval from 6 years in the 1970s to 13.5 years in the 2000s	0.05	-	-	-	-
9. Pharmaceutical companies struggle to develop new drugs as R&D costs become high, on average between \$4 billion to \$11 billion per drug	0.05	-	-	-	-
	total should be 1.0				



Gambar 9.7 Contoh *Quantitative Strategic Planning Matriks*

d. Kelebihan Matriks QSPM

Matriks QSPM ini juga memiliki kelebihan jika digunakan, kelebihan yang ada apa bila kita menggunakan matriks ini yaitu :

- a) Beberapa alternative strategi dapat dievaluasi secara berurutan sesuai dengan lingkup atau tingkatannya, sebagai contoh yaitu, pada suatu instalasi rumah sakit yang memiliki tingkatan direktur, kemudian divisi, dilanjut dengan tingkatan unit fungsional, sampai seterusnya.
- b) Jumlah strategi alternatif yang tidak ada jumlah batasannya yang akan ditetapkan sebagai strategi prioritas dengan pendekatan QSPM. Namun, memang membutuhkan kompetensi tertentu dalam tahap ini, misalnya untuk mengintegrasikan faktor eksternal-internal sebagai dasar atau acuan pengambilan keputusan.

- c) QSPM ini juga bisa digunakan oleh organisasi atau perusahaan kecil, besar, profit, maupun non profit. Strategi QSPM ini juga bisa digunakan pada hampir semua jenis organisasi atau perusahaan.

e. Keterbatasan Pendekatan QSPM

Selain memiliki kelebihan, QSPM ini juga memiliki beberapa keterbatasan apabila pendekatan ini digunakan, keterbatasan yang dimiliki oleh pendekatan QSPM ini yaitu :

- a) QSPM selalu membutuhkan penilaian pada aspek daya tarik.
- b) Dalam pengambilan keputusan untuk menetapkan prioritas strategi tersebut, maka perlu keterlibatan dan diskusi yang rutin atau intens dari semua elemen organisasi atau perusahaan.
- c) Keputusan sekecil apapun yang dibuat akan memberikan dampak besar dan sangat penting dalam membuat keputusan besar nantinya, misalnya untuk memilih dan memutuskan strategi mana yang akan diterapkan.

f. Pengambilan Keputusan Strategi

Widya. R. (2020) menjelaskan didalam bukunya bahwa berdasarkan pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi sangat penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Intuisi sangat bermanfaat terutama untuk membuat keputusan dalam situasi yang tidak menentu. Proses Manajemen strategic didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan secara tepat waktu. Pengambilan keputusan strategic perlu memiliki dan mengembangkan keterampilan dalam memperkirakan dan meramalkan perubahan yang akan terjadi pada lingkungan eksternalnya. Keterampilan yang dimaksud dalam hal ini yaitu berkaitan erat dengan kemampuan memanfaatkan peluang mengenali berbagai kendala yang diperkiakan

akan terjadi. Untuk melakukan keterampilan tersebut langkah-langkah yang perlu diambil yaitu :

- a) Memilih berbagai variabel yang bersifat kritis bagi perusahaan
- b) Memahami dan menilai berbagai pendekatan dan teknik peramalan
- c) Menyeleksi sumber-sumber penting dari informasi tentang lingkungan
- d) Mengintegrasikan hasil peramalan ke dalam proses manajemen
- e) Memantau aspek-aspek kritis dari pengelolaan peramalan

Hal yang perlu diingat yaitu bahwa proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi, dan kebijakan perusahaan. Perencanaan strategi harus bisa menganalisis faktor-faktor strategis institusi usaha dalam kondisi yang ada saat ini, hal ini juga bisa disebut dengan analisis situasi. Analisis situasi dilakukan untuk pengambilan keputusan strategi tersebut.

B. Kesimpulan

1. *Quantitative Strategic Planning Matrics* (QSPM) merupakan suatu cara, alat atau pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi strategi alternative secara objektif berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan eksternal ataupun internal yang sebelumnya sudah di identifikasikan.
2. Beberapa istilah dalam matriks QSPM merupakan kata kunci yang dapat menggambarkan komponen dari QSPM, istilah tersebut diantaranya yaitu alternative strategi, faktor kunci keberhasilan, bobot, skor daya tarik (*attractiveness scores*), total skor daya tarik (*total attractiveness scores*), dan jumlah skor daya tarik.
3. Matriks QSPM ini memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, meskipun begitu matriks ini tetap memiliki ciri khas dan tetap digunakan perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi strategi alternative secara objektif berdasarkan faktor kunci keberhasilan internal dan eksternalnya.
4. Pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi sangat penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Intuisi sangat bermanfaat terutama untuk membuat keputusan dalam situasi yang tidak menentu. Proses Manajemen

strategic didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan secara tepat waktu.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Jelaskan yang anda ketahui cara atau langkah-langkah untuk membuat matriks QSPM!
2. Apa saja kelebihan dari matriks QSPM?
3. Matriks QSPM memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya yaitu?
4. Hal-hal apa saja yang penting dalam pengambilan keputusan strategi?
5. Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk memanfaatkan peluang mengenali berbagai kendala yang diperkirakan akan terjadi, yaitu?

Jawaban Soal Essay

1. Langkah-langkah dalam membuat matriks QSPM yaitu :
 - a) Langkah 1 yaitu cantumkan kembali daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal dari hasil analisis SWOT yang telah dicantumkan pada matriks EFE dan IFE di kolom QSPM sebelah kiri.
 - b) Langkah 2 kemudian tetapkan bobot untuk setiap faktor kunci eksternal dan internal. Bobot ini identic dengan yang ada di matriks EFE dan matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom di sebelah faktor kunci keberhasilan.
 - c) Langkah 3 yaitu masukan berbagai alternative yang telah didapatkan dari berbagai pilihan matriks, misalnya matriks IE, SPACE, TOWS. Kemudian kelompokkan strategi ke dalam kolom terpisah, tepatnya di bawah kolom alternative strategi.
 - d) Langkah 4 yaitu tentukan Skor Daya Tarik (AS) sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relative dari masing-masing strategi.
 - e) Langkah 5, kemudian hitunglah Total Skor Daya Tarik. *Total Attractiveness Score* (TAS) dihitung dengan meng-kali-kan bobot (langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (langkah 4) di setiap baris.

- f) Langkah 6 hitunglah jumlah total Skor Daya Tarik, kemudian tambahkan Skor Daya Tarik disetiap kolom strategi dari QSPM. Total tersebut akan menunjukkan strategi mana yang paling menarik sesuai dengan pertimbangan relevansi semua faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keputusan strategis.
2. Kelebihan pada matriks QSPM ini yaitu :
 - a) Beberapa alternative strategi dapat dievaluasi secara berurutan sesuai dengan lingkup atau tingkatannya.
 - b) Jumlah strategi alternatif yang tidak ada jumlah batasannya yang akan ditetapkan sebagai strategi prioritas dengan pendekatan QSPM.
 - c) QSPM ini juga bisa digunakan oleh organisasi atau perusahaan kecil, besar, profit, maupun non profit. Strategi QSPM ini juga bisa digunakan pada hampir semua jenis organisasi atau perusahaan.
 3. Keterbatasan matriks QSPM yaitu :
 - a) QSPM selalu membutuhkan penilaian pada aspek daya tarik.
 - b) Dalam pengambilan keputusan untuk menetapkan prioritas strategi tersebut, maka perlu keterlibatan dan diskusi yang rutin atau intens dari semua elemens organisasi atau perusahaan.
 - c) Keputusan sekecil apapun yang dibuat akan memberikan dampak besar dan sangat penting dalam membuat keputusan besar nantinya, misalnya untuk memilih dan memutuskan strategi mana yang akan di terapkan
 4. Berdasarkan pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi sangat penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Intuisi sangat bermanfaat terutama untuk membuat keputusan dalam situasi yang tidak menentu. Proses Manajemen strategic didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan secara tepat waktu.
 5. Untuk melakukan keterampilan dalam memanfaatkan peluang dan dapat mengenali kendala yang akan terjadi yaitu:
 - a) Memilih berbagai variabel yang bersifat kritikal bagi perusahaan
 - b) Memahami dan menilai berbagai pendekatan dan teknik peramalan

- c) Menyeleksi sumber-sumber penting dari informasi tentang lingkungan
- d) Mengintegrasikan hasil peramalan ke dalam proses manajemen
- e) Memantau aspek-aspek kritis dari pengelnaan peramalan

D. Pertanyaan Soal Pilihan Ganda

1. Ada berapa langkah yang harus dilakukan dalam membuat matriks QSPM?
 - A. 5
 - B. 6**
 - C. 7
 - D. 8
 - E. 9

2. Tetapkan bobot untuk setiap faktor kunci eksternal dan internal. Bobot ini identic dengan yang ada di matriks EFE dan matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom di sebelah faktor kunci keberhasilan. Pada kalimat tersebut merupakan langkah dalam pembuatan matriks QSPM, langkah keberapa yang dimaksud?
 - A. 1
 - B. 2**
 - C. 3
 - D. 4
 - E. 5

3. Dalam pengambilan keputusan untuk menetapkan prioritas strategi tersebut, maka perlu keterlibatan dan diskusi yang rutin atau intens dari semua elemens organisasi atau perusahaan. Pernyataan tersebut merupakan bagian dari QSPM, yaitu ...
 - A. Keterbatasan QSPM**
 - B. Kelebihan QSPM
 - C. Ciri-ciri QSPM
 - D. Karakteristik QSPM
 - E. Prinsip QSPM

4. Dibawah ini yang termasuk kedalam kelebihan matriks QSPM yaitu :
 - A. Beberapa alternative strategi dapat dievaluasi secara berurutan sesuai dengan lingkup atau tingkatannya.**
 - B. Pengambilan keputusan untuk menetapkan prioritas strategi harus melibatkan diskusi rutin.
 - C. Manajer perusahaan harus membuat jadwal temu dengan para karyawannya untuk membahas pembuatan matriks QSPM.

- D. Matriks QSPM merupakan matriks yang simple
 - E. Matriks QSPM merupakan matriks yang memiliki langkah pembuatan yang sangat kompleks.
5. Kita sering menyebutkan kata matriks QSPM, maka apa kepanjangan dari singkatan QSPM itu sendiri?
- A. *Quantitative Social Planning Matriks*
 - B. *Quantitative Survey Planning Matriks*
 - C. *Quantitative Strategic Planning Matriks***
 - D. *Qualitative Strategic Planning Matriks*
 - E. *Qualitative Social Planning Matriks*

Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. B
- 2. B
- 3. A
- 4. A
- 5. C

Modul 10 (Implementasi Strategi : Aspek Manajemen dan Operasional)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan• Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mampu mengetahui implementasi strategi

A. Materi 10

a. Definisi Implementasi Strategi

Implementasi Strategi yang dijelaskan oleh Widya. R. (2020) didalam bukunya, yaitu bahwa implementasi strategi merupakan jumlah dari keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Dalam kata lain implementasi strategis ini merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan suatu program, biaya atau anggaran dan prosedur yang telah dibuat. Implementasi ini memang masih perlu untuk di pertimbangkan, namun ini juga merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi yang telah dibuat, karena pada dasarnya implementasi strategi ini harus bisa dilihat lebih dari satu sisi.

b. Mengorganisasikan Tindakan

a) Peng-Implementasian Strategi

Strategi di implementasikan sesuai dengan bagaimana korporasi diorganisir, biasanya dalam pengimplementasian strategi ini lebih banyak orang yang terlibat dibanding mereka yang akan merumuskan strategi. Namun, pada sebagian besar perusahaan multi industri memiliki pemikiran bahwa pelaksanaan strategi adalah setiap orang yang ada didalam organisasi atau perusahaan tersebut, semua pihak baik itu presiden, wakil presiden, sampai dengan divisi dan fungsional semua bekerjasama untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, rinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang

mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung itu semua setiap karyawan akan dilibatkan dalam semua proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

b) **Yang Harus Dilakukan Dalam Implementasi Strategi**

Hal yang harus dilakukan oleh para pimpinan atau para manajer dalam implementasi strategi ini yaitu, para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bisa bekerjasama dengan para rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk terus mendukung implementasi strategi ini. Mereka semua harus bisa bekerjasama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional, sehingga mereka mampu menciptakan dan memelihara serta menumbuhkan kompetensi khusus dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

c. Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

Tujuan dari program yaitu untuk membuat tindakan-tindakan berorientasi pada strategi yang telah dibuat.

a) **Pengembangan Program**

Pengembangan program dilakukan oleh sebuah perusahaan yaitu dengan memilih strategi yang sesuai dengan keadaan perusahaan untuk pertumbuhan dan kemajuan dari perusahaan tersebut, sehingga perusahaan tersebut bisa terus untuk mengembangkan baik program lama ataupun program baru.

b) **Anggaran**

Proses anggaran ini dimulai setelah program dikembangkan, apabila program sudah dikembangkan maka perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Strategi yang ideal akan ditemukan setelah program-program implementasi khusus telah dibiayai secara rinci.

c) **Prosedur**

Setelah anggaran disetujui, maka prosedur operasional standar harus dikembangkan. Mereka membuat rincian secara khusus berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menyempurnakan program-program korporasi. Mereka juga harus diperbaharui untuk nantinya bisa mewakili beberapa perubahan teknologi seperti yang ada didalam strategi.

d. Mencapai Sinergi

Tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi ini yaitu sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini menjadi alasan mengapa banyak perusahaan umumnya melakukan reorganisasi setelah mereka melakukan akuisisi. Apabila pengembalian investasi pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang di peroleh dari divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri maka sinergi itu dikayakan ada bagi korporasi divisional (Vasconcellons, 1990:11). Salah satu yang sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu biasanya perusahaan menambah lini produk atau pengembangan yang dilakukan.

e. Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasi Tindakan

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara actual. Perusahaan diharuskan untuk terorganisir dengan baik, program perusahaan harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas yang dilakukan harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan. Para pimpinan atau manajer harus bisa membahas dengan rinci dan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang dibuat dalam langkah kerja secara sempurna.

f. Karakteristik Implementasi Strategi

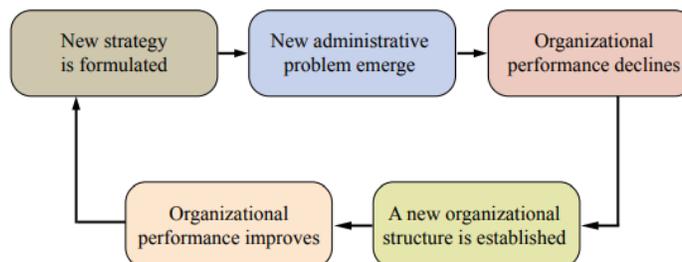
Dijelaskan didalam buku Widya. R. (2020) bahwa perumusan dan implementasi strategi yaitu :

- a) Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum bertindak
- b) Implementasi strategi mengelola kekuatan selama bertindak
- c) Perumusan strategi berfokus pada efektifitas
- d) Implementasi strategi berfokus pada efisiensi
- e) Perumusan strategi merupakan proses intelektual
- f) Implementasi strategi merupakan proses operasional
- g) Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang bagus dan baik
- h) Implementasi strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus
- i) Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antar banyak individu
- j) Proses perumusan strategi umumnya tidak jauh berbeda antar berbagai jenis organisasi
- k) Proses implementasi strategi umumnya berbeda antar berbagai jenis organisasi

g. Menyesuaikan Stuktur Organisasi Dengan Strategi

Akibat dari perubahan suatu strategi biasanya akan merubah struktur organisasi juga, hal itu di karenakan dua alasan, yaitu karena struktur organisasi sebagian besar menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan dilaksanakan, dan alasan yang lain yaitu struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya akan di alokasikan.

Chandler's Strategy - Structure Relationship



Gambar 10.1 Hubungan Struktur Strategi Menurut Chalder

Gejala yang menunjukkan bahwa struktur organisasi berjalan tidak efektif adalah sebagai berikut :

- a) Terlalu banyak tingkatan manajemen
- b) Terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang
- c) Terlalu banyak perhatian diarahkan menuju pemecahan konflik antar departemen
- d) Terlalu besar rentang kendali
- e) Terlalu banyak tujuan tidak tercapai
- f) Penurunan kinerja perusahaan atau bisnis
- g) Kehilangan tanah untuk perusahaan saingan
- h) Pendapatan dan / atau penghasilan dibagi dengan jumlah karyawan dan / atau jumlah manajer lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan saingan.

B. Kesimpulan

1. Implementasi strategi merupakan jumlah dari keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Dalam kata lain implementasi strategis ini merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan suatu program, biaya atau anggaran dan prosedur yang telah dibuat.
2. Hal yang harus dilakukan oleh para pimpinan atau para manajer dalam implementasi strategi ini yaitu, para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bisa bekerjasama dengan para rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk terus mendukung implementasi strategi ini.
3. Mengembangkan program, anggaran dan prosedur merupakan tujuan dari program yaitu untuk membuat tindakan-tindakan berorientasi pada strategi yang telah dibuat.
4. Tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi ini yaitu sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini menjadi alasan mengapa banyak perusahaan umumnya melakukan reorganisasi setelah mereka melakukan akuisisi.

5. Akibat dari perubahan suatu strategi biasanya akan merubah struktur organisasi juga, hal itu di karenakan dua alasan, yaitu karena struktur organisasi sebagian besar menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan dilaksanakan, dan alasan yang lain yaitu struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya akan diabkaskan.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Dalam mengimplementasikan strategi dalam sebuah perusahaan atau suatu organisasi, maka para pengambil keputusan atau para pimpinan harus melakukan sesuatu, yaitu ...
2. Pengembangan program dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk?
3. Sebuah perusahaan atau organisasi sangat berusaha keras untuk mencapai hasil yang baik dalam mengimplementasikan strategi, hal itu dikarenakan?
4. Sebutkan minimal 3 karakteristik implementasi strategi yang anda ketahui!
5. Berubahnya struktur organisasi dalam sebuah perusahaan atau organisasi disebabkan oleh?

Jawaban Soal Essay

1. Hal yang harus dilakukan oleh para pimpinan atau para manajer dalam implementasi strategi ini yaitu, para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bisa bekerjasama dengan para rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk terus mendukung implementasi strategi ini.
2. Pengembangan program dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk pertumbuhan dan kemajuan dari perusahaan tersebut, sehingga perusahaan tersebut bisa terus untuk mengembangkan baik program lama ataupun program baru.
3. Sinergi yang baik dan berfungsi disetiap unit bisnis yang ada merupakan hal yang penting, karena tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi ini yaitu sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada.
4. Karakteristik implementasi yaitu :

- a) Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum bertindak
 - b) Implementasi strategi mengelola kekuatan selama bertindak
 - c) Perumusan strategi berfokus pada efektifitas
 - d) Implementasi strategi berfokus pada efisiensi
 - e) Perumusan strategi merupakan proses intelektual
5. Akibat dari perubahan suatu strategi biasanya akan merubah struktur organisasi juga, hal itu di karenakan dua alasan, yaitu karena struktur organisasi sebagian besar menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan dilaksanakan, dan alasan yang lain yaitu struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya akan diokasikan.

D. Soal Pilihan Ganda

1. Dalam mengimplementasikan sebuah strategi di perusahaan atau organisasi, maka yang terlibat dalam pengimplementasian tersebut adalah ...
 - A. Pimpinan perusahaan
 - B. Manajer perusahaan
 - C. Kepala dsri setiap divisi
 - D. Karyawan divisi tertentu
 - E. Semua pimpinan dan karyawan**
2. Hal yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk terus mendukung implementasi strategi yaitu ...
 - A. Bekerjasama dengan banyak pihak**
 - B. Membuat peraturan baru yang mendukung
 - C. Membuat kesepakatan oleh banyak pihak
 - D. Memberikan perintah kepada semua tenaga kerja
 - E. Menyediakan alat-alat yang akan digunakan
3. Dibawah ini merupakan perumusan dan pengimplementasian strategi, *kecuali* ...
 - A. Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang bagus dan baik

- B. Implementasi strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus
 - C. Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antar banyak individu
 - D. Proses perumusan strategi umumnya tidak jauh berbeda antar berbagai jenis organisasi
 - E. Perumusan strategi harus dilakukan oleh satu orang**
4. Dibawah ini yang termasuk pada karakteristik implementasi yaitu ...
- A. Perumusan strategi berfokus pada efektifitas**
 - B. Perumusan strategi hanya bisa dilakukan oleh diri sendiri
 - C. Strategi sangat memerlukan kesepakatan perusahaan lain
 - D. Implementasi dilakukan oleh karyawan saja
 - E. Pimpinan hanya memberikan tugas kepada karyawannya untuk implementasi
5. Salah satu yang sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional pada perusahaan adalah ...
- A. Menambah lini produk untuk dikembangkan**
 - B. Memberikan pelatihan kepada karyawan
 - C. Memberikan liburan bersama karyawan
 - D. Memberikan bonus tunjangan kepada karyawan
 - E. Mmemperluas promosi produk yang sudah ada

Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. E
- 2. A
- 3. E
- 4. A
- 5. A

Modul 11 (Implementasi Strategi: Aspek Pemasaran, R&D, Keuangan, Sisinfo)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa mengetahui implementasi strategi pada tingkat fungsional

A. Materi 11

a. Implementasi Strategi

Pada buku yang ditulis oleh Suci. R. P. (2015). menjelaskan bahwa implementasi strategi sangat berpengaruh secara langsung terhadap kehidupan manajer pabrik, para manajer divisi, manajer-manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer staf, supervisor, bahkan sampai ke seluruh karyawan. Strategi hanya berpeluang untuk berhasil (berpeluang, bukan pasti) diterapkan di sebuah perusahaan dengan kualifikasi sebagai berikut:

- a) Produk yang dihasilkan memiliki mutu yang baik
- b) Pemasaran produk dilakukan dengan baik
- c) Mampu menggalang modal kerja dengan baik
- d) Memiliki sistem manajemen informasi dengan baik

Keempat hal tersebut mutlak harus dimiliki oleh perusahaan, agar dapat menerapkan strategi secara efektif. Hal ini akan dijelaskan mengenai keempat hal tersebut, sebagai berikut :

a) Isu Pemasaran Saat Ini

Keberhasilan atau kegagalan yang terjadi pada implementasi strategi dipengaruhi oleh banyak faktor dan variabel pemasaran yang tak terhitung jumlahnya. Ada beberapa contoh keputusan pemasaran yang mungkin memerlukan kebijakan, yaitu :

- (a) Menggunakan *dealer* atau kombinasi saluran yang eksklusif dalam distribusi

- (b) Menggunakan iklan di TV dengan jumlah yang banyak, sedikit atau tidak sama sekali
- (c) Membatasi/tidak membatasi kontribusi atas bisnis yang telah dilakukan dari satu konsumen
- (d) Menjadi pemimpin dalam penetapan harga atau menjadi pengikut
- (e) Menawarkan garansi yang lengkap atau terbatas terhadap konsumen
- (f) Memberikan penghargaan pada tenaga penjual/karyawan lainnya berdasarkan gaji langsung atau kombinasi gaji/komisi
- (g) Melakukan iklan secara *online* atau tidak.

Sementara itu ada dua variabel yang penting dan sentral bagi implementasi strategis, yaitu segmentasi pasar dan positioning produk. Segmentasi pasar dan positioning produk menjadi kontribusi pemasaran paling penting pada manajemen strategis.

(a) Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar atau bisa dikatakan dengan *Market Segmentation* secara luas digunakan untuk menerapkan strategi. Segmentasi pasar merupakan variable yang penting dalam implementasi strategi karena setidaknya ada tiga alasan yang menjadi dasar yaitu untuk menerapkan strategi-strategi ini dengan sukses dibutuhkan pendekatan segmentasi pasar yang baru atau yang telah diperbaiki. Selanjutnya alasan lain yaitu segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan sumber daya yang terbatas karena produksi massal, distribusi massal dan iklan massal tidak diperlukan, karena segmentasi pasar bisa memungkinkan perusahaan kecil untuk bersaing lebih baik dengan perusahaan yang besar dengan memaksimalkan laba atau per-unit dan penjualan per-segmen. Terakhir alasan lainnya yaitu keputusan segmentasi pasar secara langsung mempengaruhi variabel bauran pemasaran seperti produk, distribusi, promosi, dan harga.

Contoh segmentasi pasar pada sebuah cerita atau kasus adalah sebagai berikut:

Suatu restoran yang menjual atau memproduksi produk yang memberikan daging pada burger yang lebih pedas atau varian rasa lainnya dan restoran tersebut dan di pasarkan di beberapa negara yang memang banyak masyarakatnya mengkonsumsi daging, selain itu restoran tersebut juga memproduksi salah satu menu sarapan bubur ayam kaki lima yang biasa ada di Indonesia sesuai dengan bagaimana masyarakat Indonesia sarapan pada umumnya.

(b) Positioning Produk

Setelah pemasar sudah menetapkan segmentasi sehingga perusahaan dapat membidik kelompok konsumen tertentu, langkah selanjutnya yaitu menemukan ekspektasi dan keinginan konsumen. Positioning ini merupakan pengembangan skema representasi yang mencerminkan produk atau jasa perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam dimensi yang penting bagi kesuksesan dalam industri.

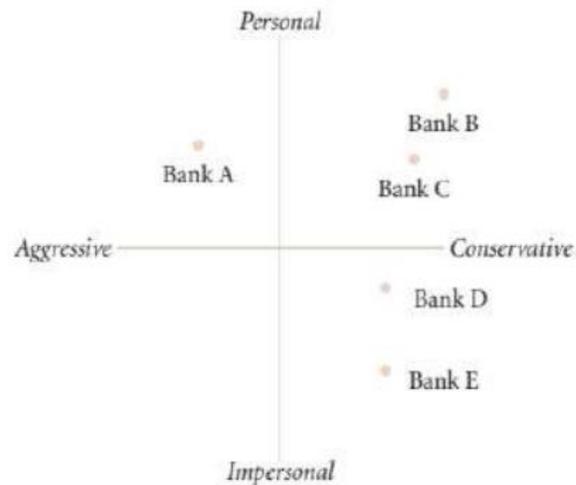
Langkah-langkah yang dibutuhkan dalam positioning produk adalah sebagai berikut:

- (a) Pilih kriteria kunci yang secara efektif membedakan produk atau jasa dalam industri.
- (b) Gambarkan diagram peta positioning produk dua dimensi dengan kriteria yang spesifik disetiap sumbunya.
- (c) Tetapkan produk dan jasa pesaing sebagai resultan matriks empat kuadrat.
- (d) Identifikasi area-area dalam peta positioning dimana produk dan jasa perusahaan harus paling kompetitif dipasar yang ada. Lihatlah area yang belum terisi.
- (e) Mengembangkan rencana pemasaran untuk menentukan posisi produk atau jasa perusahaan secara tepat.

Beberapa aturan dalam menggunakan positioning produk sebagai alat implementasi strategi adalah sebagai berikut:

- (a) Lihatlah pada acara yang belum terisi atau yang masih kosong, peluang terbaik bisa jadi adalah segmen yang belum terlayani.
- (b) Jangan menetapkan segmen secara tumpang tindih, keuntungan apapun dari potongan tersebut (contohnya target pasar yang lebih besar) akan terhapus oleh kegagalan memuaskan satu segmen. Dalam pengertian teori keputusan, maksudnya disini adalah untuk menghindari suboptimasi akibat mencoba melayani lebih dari satu fungsi objektif.
- (c) Jangan melayani dua segmen dengan satu strategi yang sama, karena biasanya hal itu tidak bisa diterapkan begitu saja pada segmen lain.
- (d) Jangan memposisikan diri ditengah-tengah peta. Tengah biasanya menunjukkan strategi yang digunakan tidak dijalankan dengan jelas untuk membedakan karakteristik yang ada. Aturan ini sangat bervariasi tergantung dari jumlah pesaing yang ada.

Strategi positioning produk yang efektif selalu memenuhi dua kriteria, yaitu: pertama, secara unik membedakan perusahaan dalam persaingan tersebut, dan yang kedua yaitu membawa konsumen untuk mengharapkan pelayanan yang sedikit berbeda dari yang akan atau bisa diberikan konsumen. Contoh gambar dari produk positioning yaitu sebagai berikut:



Gambar 11.1 Contoh Produk Positioning

b) Isu-isu Keuangan/Akuntansi

Beberapa hal yang penting dalam bagian ini yaitu:

(a) Penggalangan modal

Implementasi strategis terkadang akan menjadi sukses apabila mendapatkan tambahan modal. Dua sumber dasar perolehan modal bagi suatu organisasi disamping dari operasional dan penjualan aset yaitu pinjaman dan setoran modal. Menentukan kombinasi yang tepat antara pinjaman dengan modal disetor dalam struktur modal perusahaan adalah sesuatu yang sensitive bagi kesuksesan implementasi strategi itu sendiri.

(b) Perhitungan laporan keuangan

Analisis dalam proyeksi laporan keuangan adalah suatu teknik utama dalam implementasi strategis karena memungkinkan organisasi untuk memeriksa hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan. Ada beberapa tahap dalam membuat suatu analisis proyeksi keuangan ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Siapkan proyeksi keuangan sebelum neraca, cobalah untuk diawali dengan memperkirakan penjualan seakurat mungkin

2. Gunakan metode presentase penjualan untuk memperoyeksikan harga pokok penjualan dan akun-akun dilaporan keuangan.
3. Hitunglah proyeksi laba bersih.
4. Kurangi laba bersih dengan dividen yang akan dibayar untuk tahun depan.
5. Proyeksikan pos-pos di neraca, dimulai dari laba ditahan dan kemudian memperkirakan modal pemegang saham, utang jangka panjang, utang jangka pendek, dan lainnya.
6. Tulislah catatan proyeksi pada laporan.

(c) Pembuatan anggaran

Anggaran keuangan adalah suatu dokumen yang dibuat untuk memperlihatkan secara detail bagaimana dan bisa diperoleh dan dibelanjakan untuk suatu periode tertentu. Biasanya dalam suatu perusahaan atau organisasi anggaran yang sering digunakan yaitu anggaran tahunan. Ada beberapa anggaran yang sering digunakan, diantaranya yaitu: anggaran kas, anggaran operasional, anggaran penjualan, anggaran laba, anggaran pabrik, anggaran modal, anggaran pengeluaran dan masih banyak lagi.

(d) Evaluasi nilai atau kelayakan bisnis

Evaluasi merupakan hal yang penting bagi implementasi strategi, hal ini dikarenakan strategi yang integrative, intensif, dan diverifikasi biasanya diterapkan dengan mengambil alih lain. Diverifikasi biasanya diterapkan dengan mengambil alih dari perusahaan lain. Untuk menentukan nilai bisnis dapat dikelompokan dalam 3 pendekatan utama, yaitu: menentukan nilai bersih atau pemegang saham, mengukur nilai suatu perusahaan muncul dari keyakinan bahwa nilai bisnis apapun harus didasarkan pada manfaat masa depan yang bisa diperoleh, dan yang terakhir yaitu membiarkan pasar menentukan nilai bisnis berdasarkan nilai harga

jual, metode rasio, harga terhadap laba, dan metode saham yang beredar.

c) Isu-isu Penelitian dan Pengembangan

Beberapa contoh kegiatan R&D yang bisa diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan strategi yaitu sebagai berikut:

Type of Organization	Strategy Being Implemented	R&D Activity
Pharmaceutical company	Product development	Test the effects of a new drug on different subgroups.
Boat manufacturer	Related diversification	Test the performance of various keel designs under various conditions.
Plastic container manufacturer	Market penetration	Develop a biodegradable container.
Electronics company	Market development	Develop a telecommunications system in a foreign country.

Gambar 11.2 Contoh Matriks Kegiatan R&D

Ada 3 pendekatan penelitian yang pengembangan besar untuk penerapan strategi, diantaranya yaitu:

- (a) Menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi terbaru, strategi ini sangat menarik dan sering digunakan namun disisi lain strategi ini juga berbahaya.
- (b) Menjadi peniru yang inovatif dari produk-produk yang berhasil, dengan begitu meminimalkan resiko dan biaya awal.
- (c) Menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi produk-produk serupa, namun lebih murah dari yang belum diperkenalkan.

Perusahaan sering kali berhadapan dengan keputusan untuk mengakuisisi R&D keahlian dari perusahaan eksternal atau untuk mengembangkan keahlian R&D internal. Ada beberapa pentunjuk dalam mengambil keputusan ini, yaitu:

- (a) Apabila kemajuan teknis lambat, laju pertumbuhan pasar adalah moderat dan ada hambatan yang signifikan untuk memungkinkan pendatang baru, kemudian dirumah R&D adalah solusi pilihan, karena R&D apabila berhasil maka akan menghasilkan sementara produk atau proses monopoli bahwa perusahaan dapat memanfaatkannya.

- (b) Apabila teknologi berubah dengan cepat, maka pasar berkembang secara perlahan-laha dan memungkinkan akan menjadi besar upaya dalam R&D mungkin sangat beresiko, karena dapat menyebabkan pengembangan dan yang akhirnya teknologi usang dan menjadi salah satu yang tidak ada dipasar.
- (c) Apabila teknologi berubah secara perlahan tapi pasar berkembang dengan cepat, maka pada umumnya tidak cukup waktu unuk pembangunan dirumah. Pendekatan yang ditentukan adalah untuk mendapatkan R&D keahlian secara eksklusif atau non eksklusif dari luar perusahaan.
- (d) Apabila kedua kemajuan teknis dan pertumbuhan pasar menjadi cepat, maka R&D keahlian harus diperoleh melalui akuisisi sebuah perusahaan mapan di industri.

d) Isu-isu Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Perusahaan atau organisasi yang mengumpulkan, mengasimilasi dan mengevaluasi informasi eksternal maupun internal secara baik dan efektif, maka memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan atau organisasi lain. Sistem informasi manajemen yang efektif ini menjadi prasyarat dimasa mendatang, hal itu dikarenakan sistem informasi yang baik akan memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat menekan biaya.

B. Kesimpulan

1. Keberhasilan atau kegagalan yang terjadi pada implementasi strategi di pengaruhi oleh banyak faktor dan variabel pemasaran yang tak terhitung jumlahnya.
2. Ada dua variabel yang penting dan sentral bagi implementasi strategis, yaitu segmentasi pasar dan positioning produk. Segmentasi pasar dan positioning produk menjadi kontribusi pemasaran paling penting pada manajemen strategis.

3. Beberapa hal yang penting dalam isu-isu pengembangan keuangan adalah: penggalangan modal, perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran dan evaluasi kelayakan bisnis.
4. Ada 3 pendekatan penelitian yang pengembangan besar untuk penerapan strategi, diantaranya yaitu:
 - (a) Menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi terbaru, strategi ini sangat menarik dan sering digunakan namun disisi lain strategi ini juga berbahaya.
 - (b) Menjadi peniru yang inovatif dari produk-produk yang berhasil, dengan begitu meminimalkan resiko dan biaya awal.
 - (c) Menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi produk-produk serupa, namun lebih murah dari yang belum diperkenalkan
5. Perusahaan atau organisasi yang mengumpulkan, mengasimilasi dan mengevaluasi informasi eksternal maupun internal secara baik dan efektif, maka memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan atau organisasi lain.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Kualifikasi yang berpeluang berhasil dilakukan oleh perusahaan atau organisasi yaitu?
2. Dua variabel penting yang sentral dalam mengimplementasikan strategi yaitu segmentasi pasar dan positioning produk, apa yang dimaksud dengan variabel tersebut?
3. Sebutkan hal-hal yang penting dalam isu-isu pengembangan keuangan!
4. Dalam penerapan strategi, pendekatan penelitian yang harus dilakukan yaitu?
5. Gambarkan matriks R&D yang biasa digunakan dalam implementasi strategi!

Jawaban Soal Essay!

1. Kualifikasi tersebut yaitu:
 - a) Produk yang dihasilkan memiliki mutu yang baik

- b) Pemasaran produk dilakukan dengan baik
 - c) Mampu menggalang modal kerja dengan baik
 - d) Memiliki sistem manajemen informasi dengan baik
2. Segmentasi pasar yaitu, variable yang penting dalam implementasi strategi karena setidaknya ada tiga alasan yang menjadi dasar yaitu untuk menerapkan strategi-strategi ini dengan sukses dibutuhkan pendekatan segmentasi pasar yang baru atau yang telah diperbaiki.
- Positioning ini merupakan pengembangan skema representasi yang mencerminkan produk atau jasa perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam dimensi yang penting bagi kesuksesan dalam industri.
3. Hal-hal yang penting dalam isu-isu pengembangan keuangan diantaranya penggalangan modal, perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran dan evaluasi kelayakan bisnis.
4. Pendekatan yang harus dilakukan yaitu:
- a) Menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi terbaru, strategi ini sangat menarik dan sering digunakan namun disisi lain strategi ini juga berbahaya.
 - b) Menjadi peniru yang inovatif dari produk-produk yang berhasil, dengan begitu meminimalkan resiko dan biaya awal.
 - c) Menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi produk-produk serupa, namun lebih murah dari yang belum diperkenalkan.
5. Berikut contoh dari matriks kegiatan R&D

Type of Organization	Strategy Being Implemented	R&D Activity
Pharmaceutical company	Product development	Test the effects of a new drug on different subgroups.
Boat manufacturer	Related diversification	Test the performance of various keel designs under various conditions.
Plastic container manufacturer	Market penetration	Develop a biodegradable container.
Electronics company	Market development	Develop a telecommunications system in a foreign country.

D. Soal Pilihan Ganda

1. Dibawah ini yang bukan termasuk dari kualifikasi berpeluangnya keberhasilan implementasi strategi yaitu ...
 - A. Produk yang dihasilkan memiliki mutu yang baik
 - B. Pemasaran produk dilakukan dengan baik
 - C. Mampu menggalang modal kerja dengan baik
 - D. Memiliki sistem manajemen informasi dengan baik
 - E. Memiliki karyawan yang terlalu banyak**
2. Dibawah ini langkah pertama dalam menentukan positioning produk yaitu ...
 - A. Pilih kriteria sesuai dengan kegiatan awal
 - B. Pilih kriteria kunci yang secara efektif membedakan produk atau jasa dalam industri.**
 - C. Pilih Strategi yang sesuai dengan keadaan perusahaan atau organisasi
 - D. Pilih kegiatan strategi yang memungkinkan untuk berhasil
 - E. Pilih karyawan yang baik dalam mengimplementasikan strategi
3. Pembuatan anggaran dalam isu keuangan dan implementasi strategi itu sangat penting, karena ...
 - A. Untuk memperlihatkan secara detail bagaimana dan bisa diperoleh dan dibelanjakan untuk suatu periode tertentu**
 - B. Untuk merencanakan kegiatan yang akan dilakukan
 - C. Untuk memperkirakan segala sesuatu yang kemungkinan akan kurang
 - D. Untuk menganalisis kendala yang akan datang
 - E. Untuk memperkirakan apa saja yang menjadi kendala di masa yang akan datang
4. Apabila teknologi berubah dengan cepat, maka pasar berkembang secara perlahan-laha dan memungkinkan akan menjadi besar upaya dalam R&D mungkin sangat beresiko, karena ...
 - A. Dapat menyebabkan pengembangan dan yang akhirnya teknologi usang dan menjadi salah satu yang tidak ada dipasar**
 - B. Dapat menyebabkan pengembangan yang akhirnya teknologi akan semakin berkembang dan dibutuhkan
 - C. Dapat menyebabkan banyak pesaing meniru perkembangan teknologi

- D. Dapat menyebabkan kemajuan teknologi yang akan semakin berkembang
 - E. Dapat menyebabkan banyak perusahaan untuk mengupayakan perkembangan teknologi yang ada
5. Sistem informasi yang baik akan menjadi syarat di masa yang akan datang dalam mengimplementasikan strategi, hal itu dikarenakan ...
- A. Sistem informasi yang baik akan memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat menekan biaya.**
 - B. Sistem informasi yang baik akan memakan waktu yang lama
 - C. Pembuatan sistem informasi membutuhkan dana besar
 - D. Sistem informasi sangat dibutuhkan oleh banyak orang
 - E. Sistem informasi menjadi hal yang sudah biasa dalam perusahaan

E. Jawaban Soal Pilihan Ganda

- 1. E
- 2. B
- 3. A
- 4. A
- 5. A

Modul 12 (Kontrol Strategi)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none">• Kuliah interaktif• Diskusi• Question based learning	150 menit	<ul style="list-style-type: none">• Perkenalan• Penjelasan Perkuliahan dan Kontrak perkuliahan• Mahasiswa memahami konsep dan karakteristik kontrol strategi

A. Materi 12

a. Evaluasi dan Kontrol Strategi

Pada Buku yang ditulis oleh Rahim. A. R. & Radjab. E. (2017). Menjelaskan bahwa evaluasi dan kontrol itu digunakan untuk mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini juga berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan, terkait dengan ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang sebelumnya telah dibuat pada bagian formulasi strategis dari proses manajemen strategic, seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya harus digunakan dengan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika perusahaan telah mengimplementasikan strategi yang telah dibuat. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan pula jenis pengendalian yang akan digunakan. Pengendalian dibangun dengan fokus pada kinerja aktual, pada aktivitas yang menghasilkan kinerja atau pada sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan kinerja. Pengendalian atau kontrol tersebut antara lain:

- a) Pengendalian Perilaku, yaitu menghususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, serta perintah dari para atasan atau pimpinan
- b) Pengendalian atau kontrol *output*, menghususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan kinerja.

- c) Pengendalian atau kontrol *input*, yaitu fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai dan motif karyawan.

b. Bentuk Kontrol Berkaitan Dengan Pelaksanaan Strategi

Pada pembahasan ini adalah pengawasan atas kontrol strategi dan pengawasan atas kinerja organisasi. Hal ini bisa dikatakan juga untuk melihat dampak dari implementasi strategi pada kinerja. Bentuk pengawasan atau kontrol strategi itu yaitu sebagai berikut:

- a) Kontrol atas "Premises" yaitu asumsi-asumsi atau prediksi yang mendasari terpilihnya strategi, apakah masih tetap valid, jika premise tersebut telah berubah. Sebagai contoh yaitu misalnya aspek perekonomian, aspek industri dan persaingan telah berubah, maka analisis atas "*competitive position*" dari organisasi dan SBU haruslah di perbaharui juga.
- b) Kontrol atas implementasi. Apabila terjadi "*incremental actions*". Sebagai contoh yaitu perluasan pasar, peningkatan produksi dan perubahan atas biaya maka strategi juga perlu disesuaikan.
- c) Kontrol atas perubahan lingkungan. Hal yang bisa menjadi contoh dalam hal ini yaitu Sebuah perusahaan membuat sebuah produk dan hasilnya sukses di pasaran, namun sangat rentan dan mudah sekali untuk di tiru oleh pesaing. Akibat adanya aktivitas meniru itu maka perusahaan memberikan penawaran untuk layanan pembaharuan produk dengan memberikan diskon atau tawaran menarik lainnya.
- d) Kontrol atas hal-hal yang berubah dengan cepat. Contohnya seperti adanya kudeta atau adanya racun pada sebuah produk, atau dalam hal lain misalnya adanya persoalan mengenai bahan produk yang haram atau halal, maka strategi ini juga harus disesuaikan dengan keadaan masyarakat atau sasaran dari produk tersebut.

c. Pengawasan Operasional

Berkaitan dengan kinerja suatu organisasi, maka pengawasan operasional atau kontrol strategi ini juga harus ditingkatkan, didalam pengawasan atau kontrol tersebut dibutuhkan:

- a) Standar kinerja
- b) Pengukuran kinerja
- c) Menemukan penyimpangan operasi dari standar yang telah ditetapkan
- d) Melakukan tindakan koreksi

Hal ini juga di dukung dengan menggunakan alat-alat yang biasanya digunakan, yaitu seperti :

- a) *Budget profit and loss, capital budget, and cash flow budget*
- b) *Schedule* atau jadwal operasional
- c) Mengukur "*key success* faktor-faktor keberhasilan" seperti produktivitas, kualitas, *earning per share* (EPS), *profitability, company morale turnover, absenteeism*, dan ukuran *key results are* lainnya.

d. Kesesuaian Mengontrol Strategi

Berikut merupakan hal yang harus sejalan dengan strategi, dan hal ini juga biasa dipergunakan untuk mengontrol apakah strategi yang telah dipilih "*do-able or success*" di implementasikan. Berikut menurut (Waterman, 1982) :

- a) Struktur organisasi haruslah disesuaikan dengan kebutuhan implementasi strategi. Akaha tugas telah dibagikan dengan tepat dan baik, terhadap kewenangan dan tanggung jawabnya.
- b) Sistem, baik sistem yang berupa informasi, proses produksi, alokasi sumber daya dan sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, serta sistem pengawasan haruslah sejalan dengan strategi.
- c) *Style* atau model dari manajemen atau sering juga disebut sebagai "*leadership*" dan itu harus sesuai dengan strategi yang dipilih.
- d) Strategi yang agresive kearah pertumbuhan dan ekspansi, membutuhkan pemimpin yang berkualitas dan eksekutif. Yaitu pemimpin yang tidak hanya

memperhatikan kualitas dan produktivitasnya saja, namun juga bisa memperhatikan kualitas dan produktivitas dari sumber daya manusianya.

- e) Staff dan skil atau kemampuan dari anggota organisasi juga selalu ditingkatkan kualitasnya, demikian pula *teamwork* dan sinerginya.
- f) *Shared value* yaitu nilai dimana tujuan organisasi harus tercapai di atas tujuan individual.

e. Proses Pengendalian dan Evaluasi

Struktur dan gaya administrasi perusahaan biasanya membentuk mekanisme pokok sebagai sarana perusahaan untuk mengendalikan perusahaan itu sendiri. Proses evaluasi sangat berkaitan dengan pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Ini biasanya dipandang sebagai kegiatan empat unsur yang berkaitan, yaitu:

- a) Menggariskan sasaran prestasi kerja, standar, dan batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan.
- b) Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu, apabila hasilnya terletak diluar batas maka hal tersebut harus diberitahukan kepada manajer dengan tindakan yang perlu diambil.
- c) Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima
- d) Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan tidak tidak layak

f. Kriteria Evaluasi

Mengevaluasi suatu strategi serta rencana harus berperan dalam sistem. Maksudnya adalah, evaluasi diasumsikan secara khas sebagai cara atau metode untuk mengetahui apakah isi strategi bekerja atau tidak bekerja. Berikut merupakan kriteria penilaian dalam mengevaluasi strategi:

a) Kriteria Kuantitatif

Dalam mengevaluasi strategi perusahaan secara kuantitatif, itu artinya dapat dilihat dengan bagaimana prestasi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan di masa lampau, atau membandingkannya dengan para pesaingnya dalam hal seperti laba bersih, harga saham, tingkat

deviden, laba perlembar saham, hasil pengembalian atas modal, hasil pengambilan atas ekuitas, pertumbuhan pasar dan lain sebagainya.

b) Kriteria kualitatif

Penilaian subjektif dapat dicakupkan dengan evaluasi pasca-fakta. Beberapa kriteria kualitatif dapat digunakan untuk tujuan tersebut, bahkan penilaian subjektif untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat, namun kriteria disini cenderung lebih tepat untuk mengkaji rencana secara menyeluruh sebelum perusahaan diminta mengubah arah atau menjalankan strategi tersebut. Serangkaian pertanyaan kualitatif dapat diajukan untuk setiap kriteria, pertanyaan dasarnya yaitu, apakah tujuan, strategi, dan rencana terpadu dan komprehensif sudah konsisten, tepat, dan dapat berjalan.

B. Kesimpulan

1. Evaluasi dan kontrol itu digunakan untuk mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini juga berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan sebelumnya.
2. Bentuk pengawasan atau kontrol strategi itu yaitu sebagai berikut:
 - a) Kontrol atas "Premises" yaitu asumsi-asumsi atau prediksi yang mendasari terpilihnya strategi, apakah masih tetap valid, jika premise tersebut telah berubah.
 - b) Kontrol atas implementasi. Apabila terjadi "*incremental actions*".
 - c) Kontrol atas perubahan lingkungan.
 - d) Kontrol atas hal-hal yang berubah dengan cepat.
3. Didalam pengawasan atau kontrol tersebut dibutuhkan:
 - a) Standar kinerja
 - b) Pengukuran kinerja
 - c) Menemukan penyimpangan operasi dari standar yang telah ditetapkan
4. Mengevaluasi suatu strategi serta rencana harus berperan dalam sistem. Maksudnya adalah, evaluasi diasumsikan secara khas sebagai cara atau metode untuk mengetahui apakah isi strategi bekerja atau tidak bekerja.

5. Struktur dan gaya administrasi perusahaan biasanya membentuk mekanisme pokok sebagai sarana perusahaan untuk mengendalikan perusahaan itu sendiri. Proses evaluasi sangat berkaitan dengan pengendalian kegiatan yang sedang berjalan.

C. Pertanyaan

Soal Essay

1. Evaluasi atau kontrol strategi digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk?
2. Sebutkan dan jelaskan pengendalian yang dibangun dengan fokus pada kinerja aktual yang digunakan dalam menghasilkan kinerja!
3. Apa yang anda ketahui tentang kontrol "*premises*"?
4. Sebutkan dan jelaskan 4 unsur yang berkaitan dengan proses evaluasi!
5. Apa yang anda ketahui tentang kriteria kuantitatif pada evaluasi strategi?

Jawaban Soal Essay!

1. Evaluasi dan kontrol itu digunakan untuk mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini juga berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan sebelumnya.
2. Pengendalian atau kontrol tersebut antara lain:
 - a) Pengendalian Perilaku, yaitu menghususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, serta perintah dari para atasan atau pimpinan
 - b) Pengendalian atau kontrol *output*, menghususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan kinerja.
 - c) Pengendalian atau kontrol *input*, yaitu fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai dan motif karyawan.
3. Yaitu asumsi-asumsi atau prediksi yang mendasari terpilihnya strategi, apakah masih tetap valid, jika premise tersebut telah berubah. Sebagai contoh yaitu misalnya aspek perekonomian, aspek industri dan persaingan telah berubah,

maka analisis atas "*competitive position*" dari organisasi dan SBU haruslah di perbaharui juga.

4. Ini biasanya dipandang sebagai kegiatan empat unsur yang berkaitan, yaitu:
 - a) Menggariskan sasaran prestasi kerja, standar, dan batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan.
 - b) Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu, apabila hasilnya terletak diluar batas maka hal tersebut harus diberitahukan kepada manajer dengan tindakan yang perlu diambil.
 - c) Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima
 - d) Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan tidak tidak layak
5. Artinya dapat dilihat dengan bagaimana prestasi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan di masa lampau, atau membandingkannya dengan para pesaingnya dalam hal seperti laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba perlembar saham, hasil pengembalian atas modal, hasil pengambilan atas ekuitas, pertumbuhan pasar dan lain sebagainya.

D. Soal Pilihan Ganda

1. Dibawah ini yang termasuk pengendalian yang dibangun dengan fokus pada kinerja aktual yang digunakan dalam menghasilkan kinerja yaitu ...
 - A. Pengendalian perilaku, pengendalian kontrol output dan input**
 - B. Pengendalian input, proses, dan output
 - C. Pengendalian masukan dan luaran
 - D. Pengendalian internal dan eksternal
 - E. Pengendalian internal perusahaan dan pesaing
2. Bentuk pengawasan atau kontrol strategi dibawah ini yaitu, *kecuali* ..
 - A. Kontrol atas "Premises"
 - B. Kontrol atas implementasi
 - C. Kontrol atas perubahan lingkungan
 - D. Kontrol atas hal-hal yang berubah dengan cepat
 - E. Kontrol atas hal hal yang selalu diperkirakan**

3. Dibawah ini yang merupakan hal yang harus sejalan dengan strategi adalah ...
- A. Sistem, baik sistem yang berupa informasi, proses produksi, alokasi sumber daya dan sistem pengukuran kinerja, sistem reward, serta sistem pengawasan haruslah sejalan dengan strategi**
 - B. Sistem, baik sistem formal ataupun informal yang digunakan dan dijalankan di sebuah perusahaan atau organisasi
 - C. Sistem, sistem yang sudah diperbahsru oleh perusahaan untuk kemajuan perusahaan itu sendiri
 - D. Sistem, sistem yang diambil dan diakuisisi oleh perusahaan dari perusahaan lain yang hampir bangrut
 - E. Sistem, sistem yang digunakan oleh perusahaan haruslah sistem yang dibuat oleh karyawan dari perusahaan itu sendiri.
4. Ada 2 jenis kriteria evaluasi, yaitu ...
- A. Kriteria Kualitatif dan Kuantitatif**
 - B. Kriteria Input dan Output
 - C. Kriteria Internal dan Eksternal
 - D. Kriteria Masukan dan Luaran
 - E. Kriteria Perusahaan dan Perusahaan Pesaing
5. Didalam pengawasan atau kontrol strategi sangat dibutuhkan...
- A. Standar Kinerja, Pengukuran Kinerja dan Penyimpangan operasi standar**
 - B. Standar Kinerja, Kriteria Kinerja, dan Penyimpangan
 - C. Standar Kinerja, Hasil Kinerja, dan Proses Kinerja
 - D. Standar Kinerja, Rencana Kinerja, dan Proses Kinerja
 - E. Standar Kinerja, Jumlah karyawan, dan Hasil Kinerja

E. Jawaban Soal Pilihan Ganda

1. A
2. E
3. A

4. A

5. A

Modul 13 (Karakteristik Manajemen Strategis di Organisasi Pelayanan Kesehatan Non Profit dan Pemerintahan)

Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Capaian Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none"> • Kuliah interaktif • Diskusi • Question based learning 	150 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Perkenalan • Penjelasan Perkuliahan dan • Kontrak perkuliahan • Mahasiswa memahami karakteristik manajemen strategis di organisasi pelayanan kesehatan non profit dan pemerintah

Quotes:

“Salah satu hal penting penghambat perubahan ke arah yang lebih baik adalah kultur bekerja para pegawai (khususnya para dokter ahli yang menjadi tulang punggung pelayanan medik di rumah sakit):

.....bekerja di rumah sakit pemerintah adalah pengabdian sedangkan mencari uangnya dilakukan di rumah sakit swasta...”

A. Materi 13

a. Rumah Sakit

Rumah sakit menurut Undang-Undang Kesehatan No. 44 (2009). Merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara keseluruhan atau paripurna yang memberikan dan menyediakan fasilitas layanan rawat inap, rawat jalan, sekaligus pelayanan gawat darurat. (WHO : 1957) juga menjelaskan bahwa rumah sakit merupakan suatu bagian yang memberikan pelayanan menyeluruh dan lengkap kepada masyarakat baik kuratif maupun sebagai rehabilitative, dimana *output* layanan tersebut menjangkau pelayanan keluarga maupun perorangan, lingkungan rumah sakit juga merupakan pusat dari pelatihan tenaga kesehatan serta tempat untuk

penelitian biososial. Rumah sakit didirikan untuk memberikan bantuan berupa jasa atau pelayanan kesehatan untuk masyarakat. Banyak rumah sakit yang berdiri di Indonesia, baik rumah sakit Pemerintah (Non Profit) ataupun rumah sakit swasta (Profit). Pada Undang-Undang Kesehatan No. 44 (2009). Menjelaskan rumah sakit dapat dibagi berdasarkan jenis pelayanan dan pengelolannya, yaitu:

a) Berdasarkan jenis pelayanannya rumah sakit dibagi menjadi:

(a) Rumah Sakit Umum, yaitu rumah sakit yang sebagaimana memberikan pelayanan kesehatan untuk masyarakat pada semua bidang kesehatan atau pelayanan semua jenis penyakit

(b) Rumah Sakit Khusus, yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan untuk masyarakat dengan memberikan pelayanan utama berupa satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.

b) Berdasarkan pengelolannya rumah sakit dibagi menjadi:

(a) Rumah Sakit Publik, yaitu rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah atau badan hukum lainnya yang bersifat nirlaba. Rumah sakit publik yang dikelola pemerintah atau pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan pengelolaan Badan Layanan Umum atau Badan Layanan Umum Daerah sesuai dengan ketentuan atau aturan perundang-undangan yang berlaku. Rumah sakit publik tidak dapat dialihkan menjadi rumah sakit privat.

(b) Rumah Sakit Privat, yaitu rumah sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk perseroan terbatas atau persero.

b. Pertumbuhan Rumah Sakit

Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia atau PERSI didalam web resminya yang di *publish* pada 2018 (persi.or.id) menyebutkan bahwa RS di Indonesia berjumlah total sekitar 2.773 yang terdiri dari rumah sakit publik dan rumah sakit privat. Pertumbuhan rumah sakit publik selama 6 tahun terakhir tidak

sepesat pertumbuhan rumah sakit privat. Rata-rata pertumbuhan RS Publik sebesar 0,4% karena adanya penurunan jumlah RS Swata non profit. Sedangkan RS Privat bertumbuh sebesar 15,3%. Berdasarkan kepemilikan, pertumbuhan RS Swata Profit lebih agresif dibandingkan jenis RS lainnya, rata-rata pertumbuhan sebesar 17,3%. RS Publik milik Pemerintahan Provinsi hanya sebesar 7,7% dan RS lain pertumbuhannya tidak terlalu signifikan, hal yang perlu diperhatikan yaitu penurunan jumlah rumah sakit swasta non profit yang cukup signifikan di akhir tahun 2017.

c. Karakteristik Manajemen Strategis Rumah Sakit Pemerintah dan Non Profit

Jika dikaitkan dengan sifat-sifat manajemen strategis di RS, dapat kita identifikasi berbagai kebutuhan dasar agar manajemen strategis dapat dipergunakan di rumah sakit Pemerintah maupun non profit. Pertama, adanya komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan ke arah keunggulan persaingan agar rumah sakit dapat berkembang dalam persaingan usaha pelayanan kesehatan. Kedua, harus ada paradigma yang tepat sesuai dengan norma yang berlaku di RS Pemerintah atau Non-Profit sebagai dasar penggunaan manajemen strategis. Ketiga, adanya manajer strategi yang mempunyai jiwa kepemimpinan dengan visi yang jelas. Mereka ini adalah orang-orang yang akan memegang tanggung jawab untuk kinerja keseluruhan rumah sakit atau untuk unit usaha/bisnis strategis, atau unit pendukung. Kriteria manajer strategi adalah mempunyai jiwa kepemimpinan/ leadership (*Vision, Beliefs, and Courage*) dan terampil secara manajerial. Dalam beberapa riset, model kepemimpinan yang tepat dalam manajemen perubahan budaya organisasi/perusahaan adalah model kepemimpinan transformasional. Faktor keempat yang tak kalah penting adalah konsistensi berbagai tahapan manajemen strategis yang sudah dipelajari. Seringkali ditemukan dalam penerapan/aplikasi manajemen strategis di rumah sakit Pemerintah atau Non Profit ternyata manajemen strategis tidak dapat dilakukan karena tidak adanya hubungan antara penetapan strategi dengan proses penganggaran.

Permasalahan yang terkadang timbul dalam perumusan strategis pada RS pemerintah maupun non profit adalah ketidaksamaan persepsi seluruh komponen rumah sakit dalam menafsirkan perubahan serta tindakan strategis yang diperlukan. Akibatnya, perubahan yang diharapkan akan gagal. Perubahan yang terjadi adalah peningkatan mutu pelayanan dan perubahan budaya dari sifat rumah sakit pemerintah yang birokratis atau untuk RS non profit yang kurang memperhatikan pertumbuhan *growth* yang *sustain/berkelanjutan* (karena sifat sosialnya) menjadi RS yang mempunyai semangat melayani pasien secara profesional dan memiliki keinginan bersaing yang kuat. Perubahan ini merupakan konsekuensi dinamika lingkungan usaha/*industry* RS sehingga memaksa rumah sakit untuk melakukan perubahan.

Untuk RS pemerintah, strategi untuk menjadikan orientasi mutu RS Pemerintah menjadi RS dengan mutu internasional membutuhkan komitmen yang tinggi dari para stakeholder yang terlibat, misalnya peran Bupati untuk membantu dana pengembangan, meskipun RS Umum Daerah misalnya sudah menjadi swadana dan mempunyai pendapatan fungsional yang cukup tinggi, dan untuk saat ini pasar yang jelas dari pasien BPJS. Stakeholder lain yang penting adalah DPRD yang mempunyai peran kunci pada pengembangan proyek, proses perancangan dan pelaksanaan, termasuk Ketua Komite Medik. Isu BPJS dalam sisi lain menguntungkan RS Pemerintah dalam hal efisiensi biaya layanan kesehatan, dibanding dengan RS Profit.

Pada beberapa kasus RS Pemerintah dan Non profit, proses penyusunan visi, misi, dan rencana strategi seringkali dilakukan hanya untuk keperluan akreditasi RS. Namun proses penyusunan lebih dilakukan oleh tim tingkat rumah sakit tanpa menekankan hubungan dengan seluruh instalasi. Dokumen rencana strategi ini tidak terkait dengan penyusunan anggaran tahunan. Terdapat *missing link* antara rencana strategi dengan perencanaan anggaran tahunan. Hasil analisis rencana strategi tiap instalasi belum lengkap. Masalah menjadi semakin kompleks karena dalam perencanaan pelayanan RS Pemerintah ini biasanya terkait dengan Fakultas Kedokteran yang memerlukan perubahan budaya bekerja para pegawainya.

d. Tahapan Manajemen Strategis RS Pemerintah dan non-Profit (Referensi; <https://kebijakankesehatanindonesia.net/>)

Pertama, suatu rumah sakit perlu memahami berbagai kunci sukses kritis yang dibutuhkan untuk suatu perubahan.

Kedua, perubahan itu memerlukan proses perubahan yang cukup panjang, yang membutuhkan berbagai kegiatan yang cukup rumit.

Ketiga, dibutuhkan sekelompok sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai komitmen untuk melakukan perubahan. Sebagian besar kunci sukses terkait dengan sumber daya manusia. Kunci sukses pertama adalah adanya visi bersama yang jelas dan dipahami semua orang mengenai mengapa perubahan harus dilakukan. Awal perubahan adalah kesadaran bersama akan manfaat yang diperoleh apabila rumah sakit berhasil meningkatkan kinerjanya.

Kunci sukses berikutnya bahwa para pemimpin formal dan informal di RS mempunyai komitmen tinggi untuk melakukan perubahan, termasuk para spesialis dan para perawat yang memegang peranan kunci pada proses perancangan perubahan dan pelaksanaan perubahan. Keterlibatan para pemimpin informal dan formal ini menyebabkan proses perubahan di RS mampu menarik sumber daya manusia di berbagai tingkatan menjadi aktif dan bergairah untuk melakukan perubahan yang dapat dipantau dengan penerapan sistem komunikasi yang baik di antara seluruh anggota rumah sakit di RS.

indikator-indikator perkembangan yang bersifat internal rumah sakit atau indikator dari luar (eksternal) sangat bervariasi misalnya, perbaikan angka statistik vital rumah sakit, kenaikan insentif untuk karyawan dan jasa medik untuk dokter, pengecatan dan renovasi fisik rumah sakit, pembangunan gapura masuk rumah sakit sampai ke penggantian seragam perawat sehingga berwarna-warni, tidak hanya putih.

Indikator eksternal adalah keberhasilan rumah sakit. Patut dicatat bahwa setiap perubahan pasti membutuhkan biaya. Dalam hal ini sumber dana untuk proses perubahan di samping pendapatan dari pasien, RS mendapat bantuan keuangan dari pemerintah daerah untuk pengembangan rumah sakit. Sebagian dana dapat

dialokasikan untuk pendidikan dan pelatihan staf termasuk untuk mengundang narasumber dan konsultan.

Berbagai langkah strategi perubahan dalam manajemen stragis RS mencakup lima fase yaitu:

- (1) mobilisasi untuk perubahan;
- (2) pemahaman masalah lebih lanjut;
- (3) perancangan ulang, termasuk menyusun kembali rencana strategi;
- (4) transisi dan
- (5) menjaga momentum perubahan terus-menerus.

Kelima fase tersebut berjalan secara berurutan.

Mobilisasi sebagai fase pertama merupakan fase yang kritis. Penggunaan manajemen strategis merupakan hal penting dalam proses perubahan. Peran manajemen strategis dalam proses perubahan dapat dilihat dengan melakukan analisis detail terhadap proses perubahan. Pada fase pertama (Mobilisasi), beberapa langkah membutuhkan kemampuan penafsiran seperti yang dibahas pada Bab 1 terkait analisis situasi. Setelah menafsirkan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan rumah sakit, pimpinan rumah sakit bersiap melakukan tindakan-tindakan strategi.

Salah satu hal penting ialah menekankan mengapa harus ada perubahan di rumah sakit Alasan perubahan tersebut dapat dilakukan dengan melihat situasi saat ini. Fase mobilisasi ini diperlukan berbagai kegiatan yang bertujuan memberikan orientasi mengenai makna perubahan untuk seluruh stakeholders rumah sakit. Sasaran komunikasi bervariasi mulai dari anggota direksi, pemilik RS (Pemerintah Pusat, Pemda, Yayasan dan DPRD) dan seluruh karyawan. Untuk pengembangan perubahan ini diperlukan penetapan tim perencana perubahan di RS. Tim ini bertugas untuk merencanakan perubahan yang menghasilkan dokumen perubahan yang terpadu; memahami keadaan yang terjadi di RS: analisis pihak-pihak terkait (stakeholders) dan pengguna RS untuk mengetahui apakah ada gap (jurang pemisah) antara yang ideal dengan kenyataan; memahami proses kegiatan pelayanan di RS, mengidentifikasi proses untuk perancangan kembali dan merencanakan sumber biaya untuk perubahan.

Pada fase mobilisasi ini, pernyataan visi dan misi rumah sakit perlu digunakan. Dengan adanya visi dan misi yang baik, diharapkan ada mobilisasi perubahan.

Fase kedua dalam perubahan adalah pemahaman masalah lebih lanjut. Pada fase ini tim melakukan berbagai kegiatan, antara lain mengkaji ulang dan menekankan kembali mengenai langkah-langkah perubahan, melakukan identifikasi mengenai pengguna dan stakeholders yang terkait dengan proses perubahan, mengidentifikasi peraturan-peraturan yang terkait dengan perubahan, memetakan proses perubahan dan biaya lebih rinci, mencari *the best practice* dan indikator-indikator kinerja (pelayanan prima RS). Kemudian, hasil analisis ini dilaporkan ke pimpinan puncak dan seluruh anggota organisasi.

Fase ketiga dalam proses perubahan adalah perancangan ulang. Dalam fase ini peran manajemen strategis dibutuhkan. Berdasarkan penemuan pada fase pertama dan fase kedua, penyusunan rencana strategis dapat dimulai dengan mengkaji visi rumah sakit dan merubahnya bila perlu. Selanjutnya, fase ini dapat dipergunakan untuk menyusun kembali rencana strategi rumah sakit dan sistem yang menggunakan konsep manajemen strategis secara keseluruhan. Kegiatan ini tidak hanya mencakup level rumah sakit, tapi mencakup pula pengembangan rencana strategis unit-unit usaha atau instalasi dengan bantuan pihak-pihak yang berkepentingan. Fase ini membutuhkan kegiatan yang sangat banyak dan hasilnya dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi.

Fase keempat merupakan transisi. Pada fase ini tim perubahan secara terus-menerus memberikan orientasi ke seluruh staf dan merancang sistem pemantauan kegiatan pelaksanaan. Dalam fase ini pelatihan sumber daya manusia untuk menghadapi keadaan baru merupakan hal utama. Dalam fase transisi ini perlu diperhatikan berbagai hal secara rinci termasuk perubahan peraturan.

Fase kelima dalam proses perubahan adalah menjaga momentum perubahan. Fase ini yang harus dilaksanakan terus-menerus sebagai akibat dinamika lingkungan. Pada fase ini hasil perubahan perlu dikomunikasikan. Di samping itu, hasil proses perubahan perlu dipelajari untuk perbaikan. Perubahan dilakukan dengan memperhatikan mekanisme pasar, termasuk meningkatkan insentif. Penggunaan konsep manajemen strategis termasuk penyusunan rencana strategi

merupakan salah satu alat untuk melakukan perubahan organisasi menuju kinerja yang lebih baik

- e. Contoh Penerapan Manajemen Strategis di RS Pemerintah dan RS non Profit
- 7. RS Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka, Kabupaten Solok ((Lasyera, Yeni, & Busuddin, 2017)

B. Kesimpulan

Rumah Sakit Pemerintah maupun non profit harus mempunyai rencana strategis bisnis yang baik agar tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan dalam organisasi dapat tercapai. Otonomi yang diberikan pada rumah sakit (dari Pemerintah atau Lembaga/Yayasan yang memiliki RS) memberikan kesempatan untuk RS menyusun rencana bisnis yang visibel dalam bentuk rencana bisnis strategis. Manajemen strategis membuat RS Pemerintah/non profit lebih proaktif dalam menentukan masa depan organisasi. Rencana strategis membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional. Selain untuk tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan, dengan perencanaan strategi RS yang baik akan dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan.

C. Pertanyaan

- 8. Berikan uraian isu-isu internal maupun eksternal dalam analisis situasi RS Pemerintah dan RS non profit (berdasarkan artikel atau referensi)!
- 9. Berikan uraian terkait kendala dan tantangan RS Pemerintah dan RS non profit dalam menerapkan manajemen strategis!

D. Jawaban

- 10. (Berdasarkan artikel) dapat memperoleh jawaban yang berbeda dan sama

A. Materi 14

SUB-CP-MK (Sbg kemampuan akhir yang diharapkan)	Indikator	Kriteria dan bentuk penilaian	Metode Pembelajaran (Estimasi Waktu)	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian
Karakteristik Manajemen Strategis di Organisasi Yankes Berbasis Syari'ah	Mahasiswa memahami karakteristik manajemen strategis di Organisasi Yankes Berbasis Syari'ah	Kriteria: Kesesuaian jawaban dengan pertanyaan yang diberikan. Bentuk: Tanya jawab/Tugas	Presentasi + Latihan (2 x 50 menit)	a. karakteristik manajemen strategis di Organisasi Yankes Berbasis Syari'ah b. Review artikel riset terkait	

a. Pendahuluan : Isu syariah agama sebagai pendahuluan

Agama Islam adalah agama yang komprehensif dan sempurna dalam memiliki konsep atau prinsip-prinsip yang mengatur kehidupan manusia, baik hubungan dengan Sang Pencipta (*hablumminallah*) maupun hubungan sesama manusia (*hablumminannas*). Sebagai bagian dari upaya manusia untuk menjaga kesehatannya, maka upaya penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang kompleks seperti rumah sakit akan diupayakan berbasis nilai-nilai Islam. Meskipun pada kenyataannya RS yang berbasis nilai Islam di Indonesia ini lebih pada penyelenggaraan pelayanan kesehatan di RS swasta atau non-profit milik pribadi atau Yayasan seperti Muhammadiyah.

Produk (barang maupun layanan) berbasis nilai Islam ini sering disebut sebagai produk syariah, yang saat ini mengalami trend yang signifikan dalam penggunaannya di negara-negara dengan mayoritas penduduknya beragama Islam, khususnya Indonesia. Salah satu produknya adalah rumah sakit yang menerapkan konsep Syariah, nama yang digunakan bisa RS Syariah atau RS Islam (RSI). Makna strategis keberadaan RSI di masyarakat muslim adalah (1) bagian dari upaya mensyukuri nikmat kedua setelah nikmat `iman`, yaitu nikmat "sehat", (2) bagian dari upaya memelihara kehidupan manusia, (3) bagian dari upaya menyediakan sarana/*washilah* pelayanan kesehatan yang berkualitas dan berkah menuju *husnul khotimah*. Sejak tahun 2014 Majelis Upaya Kesehatan Islam Seluruh Indonesia (MUKISI), yang merupakan institusi yang menghimpun provider pelayanan kesehatan dan institusi pendidikan kesehatan yang bernaftaskan Islam di Indonesia, secara internal menjalankan pilot project berupa sertifikasi rumah sakit syariah pada dua rumah sakit, yaitu RS Islam Sultan Agung Semarang dan RS Nur Hidayah Bantul Yogyakarta. Kemudian secara intensif berkomunikasi dengan Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) hingga keluarlah fatwa DSN-MUI No. 107/DSN-MUI/X/2016 tanggal 16 Oktober 2016 tentang pedoman penyelenggaraan rumah sakit berdasarkan prinsip syariah. DSN-MUI itu sendiri dibentuk Dewan Pimpinan MUI sejak tahun 1999 berdasarkan SK No. Kep-754/MUI/II/1999 dalam rangka mewujudkan aspirasi umat Islam mengenai masalah perekonomian/keuangan. (<https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/17/03/27/ongy1x352>).

Rumah sakit syariah telah hadir di tengah-tengah penduduk Indonesia yang mayoritas muslim, sehingga muslim Indonesia sudah dapat memperoleh layanan dan produk kesehatan seperti obat-obatan dan pelayanan kesehatan di rumah sakit yang mengutamakan pada prinsip-prinsip Syariah (Islam). Hal ini memperlihatkan bahwa perkembangan isu eksternal **halal life style** menjadi indikator tingginya kebutuhan masyarakat akan produk dan jasa yang halal dalam layanan kesehatan seperti rumah sakit.. RS berbasis syariah menjadi salah satu upaya solusi mengatasi persoalan kesehatan yang sangat kompleks secara

holistik. Sebagaimana perintah Allah dalam Al-Qur'an surat Jatsiyah ayat 18 berikut ini:

نُـمَّ جَعَلْنَاكَ عَلٰى شَرِيْعَةٍ مِّنَ الْاَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ اَهْوَاءَ الَّذِيْنَ لَا يَعْلَمُوْنَ

"Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui"

Perkembangan jumlah RS berbasis syariah saat ini tercatat bahwa sejak 10 RS tersertifikasi RS Syariah di tahun 2018 berdasarkan Pedoman di atas, pada tahun 2020 jumlah RS yang sudah tersertifikasi RS Syariah dan yang sedang berproses sudah mencapai sebanyak 70 RS se-Indonesia (<https://mukisi.com/3029/3rd-ihex-2020>). Hal ini menunjukkan bahwa model RS Syariah ini menjadi isu eksternal yang harus diperhatikan oleh RS yang ada di Indonesia, karena menunjukkan adanya kebutuhan yang semakin meningkat terkait pelayanan yang berbasis syariah dan terjaga dalam pemenuhan standard syariah.



Gambar 14.1

b. Pengertian Rumah Sakit Syariah

Rumah sakit syariah merupakan rumah sakit yang mana seluruh aktifitasnya berdasarkan pada *maqashid Syariah*, lengkapnya *Maqashid al-Sharah*

al-Isলামiyah yaitu menjaga agama, menjaga hidup, menjaga akal, menjaga keturunan dan menjaga harta (Yusuf, 2018). Hal ini menjadi koridor untuk pedoman RS yang akan dibuat atau yang sudah ada tidak bertabrakan dengan prinsip-prinsip syari'ah. Pada pelaksanaannya Rumah sakit Syari'ah berdasarkan pada fatwa yang telah ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia (MUI) No. 107/DSN-MUI/X/2016, tentang pedoman penyelenggaraan rumah sakit berdasarkan prinsip syariah, yang di dalamnya ada beberapa ketentuan yang wajib dilakukan bagi rumah sakit yang menerapkan prinsip-prinsip syariah. Ketentuan tersebut antara lain mengenai akad, pelayanan, obat-obatan, makanan dan minuman, serta pengelolaan dana rumah sakit.

c. Karakteristik Rumah Sakit Syari'ah

Karakteristik RS Syari'ah akan mempengaruhi isu-isu internal yang ada di RS, selain isu-isu yang ada pada RS non Syari'ah, yang pada analisis situasi pada tahapan manajemen strategis akan menentukan kekuatan dan kelemahan RS dan juga *competitive advantage* (keunggulan persaingan) dari RS Syari'ah. Menurut Imam As-Syatibi Al-Maliki, Maqashid syariah sebagai dasar Islam dalam operasionalisasi rumah sakit syariah terdiri dari 5 (lima) unsur pokok untuk memelihara kebutuhan pokok atau primer dari manusia, yaitu penjagaan agama (*hifzh al-diin*), penjagaan jiwa (*hifzh an-nafs*), penjagaan akal (*hifzh an-aql*), penjagaan keturunan (*hifzh al-nasl*) dan penjagaan harta (*hifzh al-ama*). Kelima unsur ini menjadi tolak ukur dalam penyusunan standar operasional rumah sakit Syariah.

Dalam implementasinya, penilaian secara rinci dapat dilihat di Pedoman Penyelenggaraan Rumah Sakit berdasarkan Prinsip Syariah, Adapun rincian jumlah standar akreditasi dan sertifikasi RS Syariah berdasarkan 5 unsur pokok tersebut adalah sebagai berikut: *hifzh al-diin* (32 standar dan 108 elemen penilaian); *hifzh an-nafs* (6 standar dan 17 elemen penilaian); *hifzh al-aql* (6 standar dan 18 elemen penilaian), *hifzh al-nasl* (2 standar dan 7 elemen penilaian), dan *hifzh al-ama* (4 standar dan 11 elemen penilaian).

Tugas: Baca dan Lakukan tinjauan terhadap seluruh standard dan elemen penilaian dari Standard Akreditasi dan Sertifikasi RS Syariah

Dalam masing-masing bab tersebut dibagi ke dalam dua kelompok standar yaitu pada aspek manajemen dan pada aspek pelayanan.

- a) Kelompok manajemen meliputi penilaian tentang :
 - (a) **Standar Syariah Manajemen Organisasi** : tanggung jawab dan akuntabilitas pemilik rumah sakit dalam pengelolaan rumah sakit seperti ijin operasional, struktur organisasi yang memuat Dewan Pengawas Syariah dan lain-lain.
 - (b) **Standar Syariah Modal Insani**: tata kelola sumber daya manusia.
 - (c) **Standar Syariah Manajemen Pemasaran**; tata kelola pemasaran rumah sakit.
 - (d) **Standar Syariah Manajemen Akuntansi dan Keuangan**: tata kelola keuangan dan akuntansi rumah sakit berbasis syariah.
 - (e) **Standar Syariah Manajemen Fasilitas**: penyediaan fasilitas rumah sakit menerapkan standarisasi fasilitas sesuai kaidah syariah.
 - (f) **Standar Syariah Manajemen Mutu** : kebijakan dan pedoman mutu tentang pemeliharaan akidah, akhlaq dan muamalah melalui aktivitas keagamaan.

- b) Kelompok standar pelayanan meliputi penilaian tentang:
 - (a) **Standar Syariah Akses Pelayanan dan Kontinuitas**: proses penerimaan, bimbingan, dan pemulangan pasien.
 - (b) **Standar Syariah Asesmen Pasien**: asesmen awal secara komprehensif terhadap kondisi medis-spiritual pasien.
 - (c) **Standar Syariah Pelayanan Pasien**: pelayanan psikospiritual untuk berbagai variasi kebutuhan pelayanan kesehatan.

- (d) **Standar Syariah Pelayanan Obat:** penerapan konsep obat esensial di rumah sakit yang berisi daftar obat, stok obat yang terpilih dan terapi yang digunakan tidak mengandung unsur yang diharamkan.
- (e) **Standar Syariah Pelayanan dan Bimbingan Kerohanian:** pelayanan pendampingan kerohanian bagi seluruh pasien beragama Islam dan pasien yang memiliki permintaan khusus.
- (f) **Standar Syariah Pendidikan Pasien dan Keluarga:** kewajiban rumah sakit untuk melakukan pendidikan kepada pasien rawat inap mengenai pelayanan spiritual yang diterima selama perawatan.
- (g) **Standar Syariah Pencegahan dan Pengendalian Infeksi:** kewajiban rumah sakit memiliki program pencegahan dan pengendalian infeksi.

Standar-standar tersebut didasarkan pada hukum-hukum syariah dan sudah ditinjau oleh pakarnya, sehingga dapat menjadi acuan Rumah Sakit yang ingin melakukan sertifikasi. Selain itu, terdapat ketentuan pelayanan Rumah sakit Syariah yang tertulis pada bagian kelima Pedoman Penyelenggaraan Rumah Sakit Berdasarkan Prinsip Syariah terkait pelayanan. Ada 13 poin terkait pelayanan sebagai acuan untuk pelayanan sesuai syariah di RS, antara lain:

1. Rumah Sakit dan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) wajib memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak dengan sebaik-baiknya. Hak Rumah sakit yaitu menerima imbalan jasa pelayanan serta menentukan remunerasi, insentif, dan penghargaan. Kewajiban RS adalah memberi pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi, dan efektifitas dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan yang Islami. Semua pihak yang terlibat dalam pelayanan di RS (pasien, dokter, perawat, dan karyawan) juga memiliki hak dan kewajiban.
2. Rumah Sakit wajib memberikan pelayanan yang sesuai dengan Panduan Praktik Klinis (PPK), *clinical pathway* dan atau standar pelayanan yang berlaku. Standar pelayanan di RS yang berlaku adalah Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit (SPM) dari Kemenkes RI yang merupakan ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar minimal yang wajib diperoleh

setiap warga negara. Misalnya pada pelayanan gawat darurat, dokter harus cepat tanggap dalam melayani pasien, tidak ada pasien yang diharuskan membayar uang muka, dan tujuan keselamatan pasien yang utama.

3. Rumah Sakit wajib mengedepankan aspek kemanusiaan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan pasien, tanpa memandang ras, suku, dan agama. Dalam hal ini Rumah Sakit harus mengedepankan keselamatan pasien daripada memandang ras, suku, maupun agama yang dimiliki pasien. Contohnya saja ketika seseorang memerlukan bantuan hidup dasar harus dipenuhi. Upaya pertolongan segera harus diberikan semaksimal mungkin serta tidak mendahulukan administrasi Rumah Sakit hal ini lah makna dari aspek kemanusiaan dalam pelayanan Rumah Sakit.
4. Rumah Sakit wajib berkornitmen untuk selalu bersikap amanah, santun dan ramah, serta senantiasa berusaha untuk memberikan pelayanan yang transparan dan berkualitas.
5. Sikap tersebut di atas akan membuat pelayanan pasien tersebut nyaman. Selain itu perlu secara transparan dalam memenuhi hak dan kewajiban dengan baik dan benar, sehingga pasien tersebut tidak diabaikan. Segala sesuatu tentang pelayanan Rumah Sakit kepada pasien harus disampaikan secara terbuka kepada masyarakat.
6. Rumah sakit wajib mengedepankan aspek keadilan, dan kewajaran dalam membuat perhitungan biaya yang akan dibebankan kepada pasien. Salah satu contoh penerapannya adalah dalam perhitungan biaya kepada pasien secara adil yaitu dengan menggunakan Rekam Medis pasien untuk tertib administrasi pelayanan kesehatan di RS, tanpa membedakan mana yang miskin dan yang kaya.
7. Rumah Sakit wajib memberikan pelayanan dan konsultasi spiritual keagamaan yang sesuai kebutuhan untuk kesembuhan pasien. Proses penyembuhan penyakit melalui terapi spiritual juga diperlukan untuk proses penyembuhan pasien, tidak sekedar sembuh secara jasmani.

8. Pasien dan Penanggung Jawab pasien wajib mematuhi semua peraturan dan prosedur yang berlaku di Rumah Sakit. Dalam lingkungan Rumah Sakit ada beberapa peraturan dan prosedur berbasis Syariah yang harus dipatuhi oleh semua orang yang berada di lingkungan RS, contohnya peraturan tidak boleh merokok (Kawasan Tanpa Rokok/KTR) di Rumah Sakit.
9. Rumah Sakit, pasien dan penanggung jawab pasien wajib mewujudkan *akhlaqul karimah*. Adanya akhlak karimah pada semua orang yang ada di rumah sakit maka persoalan-persoalan yang sulit akan menjadi lebih mudah diselesaikan, dan mampu membuat kenyamanan dan ketenangan.
10. Rumah Sakit wajib menghindarkan diri dari perbuatan maksiat, *risywah* (suap), *zhulm* (penganiayaan) dan hal-hal yang bertentangan dengan syariah. Rumah sakit yang mentolerir adanya atau berkembangnya *risywah* maka akan berdampak dengan reputasi dan kualitas rumah sakit itu sendiri.
11. Rumah Sakit wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS).
Fungsi DPS adalah melakukan pengawasan secara periodik pada Lembaga Keuangan Syariah maupun Rumah Sakit Syariah yang di bawah pengawasan DSN, mengajukan usul-usul pengembangan, melaporkan perkembangan produk dan operasional, dan merumuskan permasalahan yang memerlukan pembahasan DSN.
12. Rumah Sakit wajib mengikuti dan merujuk fatwa Majelis Ulama Indonesia terkait dengan masalah hukum Islam kontemporer bidang kedokteran (*al-masa'il al-fiqhiyah al-waqi'iyah althibbiyah*). Beberapa masalah kedokteran yang sensitif yang muncul pada akhir abad 20 dan awal abad 21 membutuhkan penetapan hukum fikih untuk menerima, menolak, atau memodifikasinya agar memenuhi syariah Islam. Contoh: masalah transplantasi organ tubuh manusia: bagaimana sikap Islam dalam menyikapinya, maka rumah sakit berbasis Syariah wajib merujuk fatwa MUI tentang hal tersebut.
13. Rumah Sakit wajib memiliki panduan terkait tatacara ibadah yang wajib dilakukan pasien muslim (misalnya: ketentuan tata cara bersuci, shalat bagi yang sakit). Rumah sakit wajib memfasilitasi pasien untuk memenuhi

kewajiban ibadahnya sesuai dengan tingkat kemampuan pasien dengan tetap memenuhi kaidah syar'i seperti terkait ketepatan waktu shalat, tempat tidur pasien sebersih dan sesuci mungkin, memposisikan pasien menghadap kiblat, suasana ruangan tidak gaduh, dll. Bantuan lainnya dapat berupa memberikan pemahaman ibadah selama sakit karena bisa jadi pasien atau keluarga pasien tidak tahu cara ibadah saat sakit.

14. Rumah Sakit wajib memiliki panduan terkait standar kebersihan Rumah Sakit. Kebersihan rumah sakit harus dirancang, dioperasikan, dan dipelihara dengan memperhatikan aspek kebersihan bangunan dan halaman baik fisik, sampah, limbah cair, air bersih, dan serangga/binatang pengganggu. Selain itu, juga terdapat persyaratan kesehatan lingkungan rumah sakit seperti penyehatan alat-alat kesehatan, penyehatan ruang bangunan dan halaman rumah sakit, dan penyehatan air.



Gambar 14.2

d. Manajemen Strategis di RS Syari'ah

Pada prinsipnya seperti organisasi pelayanan lainnya, maka proses manajemen strategis organisasi yang berbasis Syariah mengikuti juga dari model menurut David yang ada di Bab 1 modul ini, yang meliputi proses perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Konsep *Balanced Scorecard* sebagai kerangka dalam penyusunan rencana strategis. Contohnya di RSI (RS Islam) Sultan Agung sejak tahun 2005 sudah menggunakannya meskipun belum secara optimal (Yuliyanti, Sugiarto, & Arso, 2015). Seperti yang kita ketahui, bahwa RSI Sultan Agung ini adalah salah satu RSI yang menjadi *pilot project* sertifikasi rumah sakit Syariah oleh pihak MUKISI.

e. Key Performance Indicator (KPI) RS Syari'ah

Key performance indicator (Indikator Kinerja Kunci atau Utama /IKK) RS merupakan ukuran yang mencerminkan suatu RS melaksanakan suatu aspek yang spesifik dari kinerja. Ukuran/indikator Kinerja RS secara umum berupa standard-standard yang telah ditetapkan oleh Komite Akreditasi RS Kemenkes RI yang berlaku yaitu SNARS (Standard Nasional Akreditasi RS) 1.1 yang efektif berlaku mulai Januari 2019. Sedangkan untuk standard kinerja RS Syari'ah mengacu kepada Standard dan Sertifikasi RS Syariah untuk pemantauan dan evaluasi kinerja RS (*standard benchmark*) dari waktu ke waktu. Hasil identifikasi kinerja menjadi dasar untuk perbaikan layanan kesehatan berbasis syari'ah.

Dalam pengembangan KPI, khususnya jika mempunyai standard yang menjadi ciri wajib atau keunggulan RS Syariah atau RS Islam (misalnya RS Muhammadiyah, atau RSI lainnya), dapat dibangun dari konsep berikut:

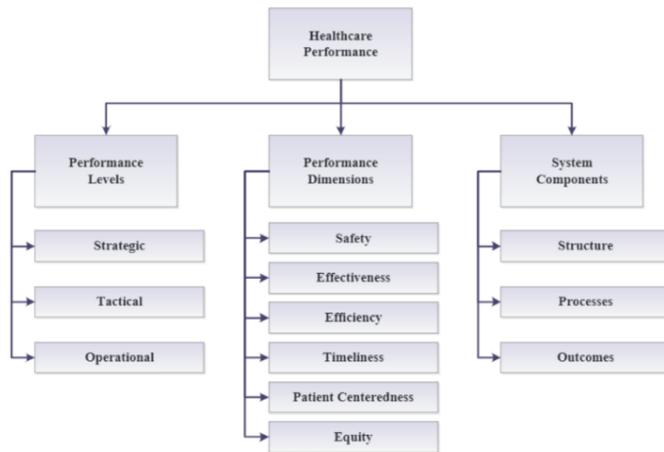


Fig 1. Healthcare Key Performance Indicators: What Can They Measure?

Gambar 14.3 (sumber: (Khalifa & Khalid, 2015))

Indikator mutu wajib RS Syariah adalah:

1. Pasien sakaratul maut terdampingi dengan taqin
2. Mengingat waktu shalat
3. Pemasangan DC (Dress Code) sesuai gender

Selain itu, terdapat standar pelayanan minimal RS Syariah, yaitu:

1. Membaca bismillah pada pemberian obat dan tindakan
2. Hijab untuk pasien
3. Mandatory training untuk fiqih pasien
4. Adanya edukasi Islami (berupa leaflet atau buku keruhanian)
5. Pemasangan EKG sesuai gender
6. Pemakaian hijab bagi ibu menyusui
7. Pemakaian hijab di kamar operasi
8. Penjadwalan elektif operasi yang tidak terbentur waktu shalat.

f. Contoh Penerapan Manajemen Strategis di RS Syariah:

1. Rumah Sakit Syariah Strategi Pemasaran Vs Syiar (Hayati & Sulistiadi, 2018) Point penting:
 - a) Dalam tahap implementasi strategi: untuk strategi pemasaran RS Syariah : Rumah sakit syariah tetap harus menggunakan strategi pemasaran untuk

mengenalkan produknya, sekaligus sebagai syiar ajaran Islam. Rumah sakit yang menggunakan konsep syariah ditinjau dari aspek *marketing* sesungguhnya sudah melakukan segmentasi pasar (Muslim) yang dipilih dari bagian tertentu dari pasar yang sangat luas, sehingga rumah sakit dapat berkonsentrasi memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pasar (Ayuningtyas & Fazriah, 2008). Prinsip-prinsip syariah yang mempunyai kesamaan dengan konsep marketing 3.0 harus masuk dalam praktik pemasaran dengan melekatkan nilai-nilai syariah pada misi dan visi perusahaan. Memasarkan Rumah Sakit Syariah pada dasarnya memasarkan konsep Islam dalam organisasi pelayanan kesehatan. Etika pemasaran harus sudah menunjukkan syariat itu sendiri. Rumah sakit sebagai salah satu jenis industri jasa kesehatan, harus patuh pada kaidah-kaidah bisnis dengan berbagai peran fungsi manajerialnya.

2. Analisis Strategi Pelayanan Geriatri Berbasis Rumah Sakit dengan Menggunakan *Value Chain* di Rumah Sakit Islam Kendal (Handayani, Sudiro, & Margawati, 2016)

Point-point penting:

Analisis *Value Chain* (Rantai Nilai) di RS tersebut digunakan untuk mendefinisikan kompetensi inti RS di mana RS dapat mengejar keunggulan kompetitif, khususnya terkait dengan pelayanan geriatri yang akan dikembangkan, namun belum dilakukan penelitian pasar yang mendalam dan pemasaran pelayanan geriatri. RS belum memberikan rincian program pencapaian untuk layanan unggulan dalam business plan RS. Pelayanan geriatri tidak hanya pelayanan pada rawat jalan akan tetapi perlu pelayanan penunjang lainnya. Analisis Rantai Nilai dipecah menjadi tiga langkah berurutan: (1) Memecah pasar/ organisasi ke dalam kegiatan utamanya; (2) Menilai potensi untuk menambah nilai melalui keunggulan biaya atau diferensiasi, atau mengidentifikasi kegiatan saat ini di mana bisnis tampaknya pada kerugian kompetitif; (3) Menentukan strategi dibangun sekitar fokus pada kegiatan di mana keunggulan kompetitif dapat dipertahankan. Langkah-langkahnya adalah menilai aktivitas apa yang sudah dilaksanakan dengan baik atau belum baik untuk masing-masing komponen rantai nilai. Setelah kekuatan dan kelemahan organisasi diidentifikasi, kemudian dinilai untuk menentukan apakah bisa menjadi sebuah keunggulan atau kelemahan kompetitif RS tersebut.

Hasil analisis pelayanan geriatri mulai dari pre service , point of service, serta after service didukung oleh aktifitas pendukung mulai dari budaya, struktur organisasi, serta sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif. Strategi yang dapat diterapkan adalah diferensiasi. Manajemen RS disarankan untuk mengevaluasi bisnis plan dengan melakukan penelitian pasar dan perencanaan SDM marketing.

B. Latihan

Lakukan Telaah Artikel Ilmiah terkait dengan komponen-komponen dalam manajemen strategis untuk RS Berbasis Syariah/Islam. Kemudian berikan apa saja point-point penting yang dapat ditemukan dalam penerapan komponen Manajemen Strategi tersebut di RS yang diteliti. (Buat dalam bentuk materi presentasi/ppt dan didiskusikan)

Jawaban 1'

Ikuti contoh pola jawaban seperti contoh artikel yang telah disampaikan pada materi

C. Rangkuman 1

Rumah sakit syariah tetap harus menerapkan tahapan-tahapan manajemen strategi untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengenalkan dan mengembangkan produk layanannya sebagai syiar ajaran Islam. Rumah sakit yang menggunakan konsep syariah sudah melakukan segmentasi pasar (Muslim) yang dipilih dari bagian tertentu dari pasar yang sangat luas, sehingga rumah sakit dapat berkonsentrasi memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pasar. Prinsip-prinsip syariah yang mempunyai kesamaan dengan konsep manajemen strategis harus masuk dalam praktik analisis situasi, perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi dengan melekatkan nilai-nilai syariah pada misi, visi, nilai dan tujuan RS Syariah. Memasarkan Rumah Sakit Syariah pada dasarnya memasarkan konsep dan etika Islam dalam organisasi pelayanan kesehatan. Namun Rumah sakit Syariah sebagai salah satu jenis industri jasa kesehatan, harus patuh pada kaidah-kaidah industri RS dengan berbagai peran fungsi manajerialnya.

Glosarium

Akuisisi

Pembelian atau pengambilalihan suatu perusahaan atau organisasi oleh perusahaan atau organisasi lain atau oleh kelompok investor.

Analisis Situasi

Proses pengumpulan data dan fakta yang dilakukan badan perusahaan atau organisasi untuk merumuskan permasalahan, dan kebutuhan yang harus diantisipasi se-segera mungkin. Dalam prakteknya, perusahaan atau organisasi bisa menerapkan gaya analisa yang disebut Analisis SWOT

Analisis SWOT

Metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis, merupakan sebuah pendekatan analisis situasi.

BCG (*Boston Consulting Group*)

Merupakan sebuah konsep yang masuk kedalam sebuah model portofolio yang menghubungkan antara matriks pertumbuhan dan matriks pangsa pasar.

Budaya Organisasi

Pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Cost Effective

Evaluasi pengelolaan atau metode ekonomi dengan melakukan perbandingan pada rasio biaya dan efektivitas dari beberapa alternatif intervensi/program, yang dapat dijabarkan sebagai moneter untuk ekonomi dan efektivitas sebuah intervensi/program.

Critical Success Factor (CSF)

Faktor-faktor atau elemen-elemen penting yang secara kritis memengaruhi sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan, visi, atau misinya

Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu organisasi yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh organisasi pesaing dipandang sebagai organisasi yang memiliki "*Distinctive Competence*"

Diversifikasi

Usaha penganekaragaman bidang usaha maupun lokasi perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi demi memaksimalkan keuntungan. Dengan begitu, arus kas pada perusahaan atau organisasi menjadi lebih stabil.

Hifzh al-din:

Penjagaan agama

Hifzh an-nafs

Penjagaan jiwa

Hifzh an-aql

Penjagaan akal

Hifzh al-nasl

Penjagaan keturunan

Isu Strategis

Kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas (daerah/masyarakat) di masa datang.

Kapabilitas organisasi

Bagaimana suatu organisasi memanfaatkan sumber daya yang ada dan menetapkan proses bisnis yang terbaik dalam rangka mewujudkan sasaran.

Lintas Fungsi (*Cross Functional*)

Sekelompok karyawan dari berbagai departemen fungsional sebuah organisasi atau perusahaan yang bekerja sama sebagai tim untuk menyelesaikan masalah bersama. Tim ini terdiri dari karyawan dengan tingkat hirarki yang sama serta berasal dari berbagai bidang keahlian, misalnya produksi atau layanan, pemasaran, keuangan, dan teknologi informasi.

Long Term Objectives / Tujuan Jangka Panjang

Objectives (tujuan) dapat diartikan sebagai hasil spesifik yang ingin didapatkan oleh suatu organisasi dalam mengejar misi dasar perusahaan tersebut. Jangka

panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi suatu organisasi karena tujuan menentukan arah, solusi dalam mengevaluasi, menciptakan sinergi, menentukan prioritas, koordinasi yang fokus, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, penataan, memotivasi, dan pengendalian yang efektif.

Manajemen Strategis

Merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan - keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal organisasi dan untuk mengungkapkan kekuatan serta kelemahannya.

Matriks SPACE

SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) menjelaskan bahwa matriks SPACE digunakan untuk memetakan suatu kondisi organisasi yang terjadi kedalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala ukur yang sama.

Merger

Proses difusi atau penggabungan dua perseroan/organisasi atau lebih dengan salah satu di antaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut dengan atas dasar hukum.

Misi

Sebuah langkah operatif strategis untuk mewujudkan visi, juga merupakan pernyataan filosofis yang digunakan sebagai cara untuk mengkomunikasikan tujuan dari sebuah organisasi serta menjelaskan mengapa sebuah organisasi hadir.

Pengambilan keputusan

Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Perencanaan Strategis

Sebagai fungsi dasar dan bagian dari manajemen strategis yang melibatkan berbagai elemen organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Suatu proses atau rangkaian kegiatan dalam menyusun sebuah strategi atau arahan di masa mendatang yang digunakan untuk pengambilan keputusan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Sumber daya

Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu dalam kehidupan. Tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non fisik.

Stakeholder

Suatu masyarakat, kelompok, komunitas, maupun individu manusia yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

Strategist

Strategist adalah orang yang bertanggungjawab terhadap kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi. Kita sedang berada dalam periode perubahan, jika pemimpin-pemimpin kita tidak adaptif terhadap perubahan maka demikian pula dengan organisasi. *Strategist* membantu suatu organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menata informasi atau data.

Strategic Thinking

Kemampuan menilai dan mengembangkan visi dan strategi yang berorientasi pada masa depan yang berkaitan dengan pengetahuan dan analisis yang memadai tentang faktor internal dan faktor eksternal.

Sumber Daya

Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu dalam kehidupan. Tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non fisik.

Visi

Serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah organisasi, perusahaan atau instansi atau organisasi. Visi merupakan tujuan masa depan sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D., & Fazriah, H. (2008). Analisis Potensi Pasar dan Atribut Pelayanan Rumah Sakit Islam Depok. *Kesehatan Masyarakat Nasional*, 16(4)(117).
- Amir M. T. (2011). Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- David Hunger & Thomas L Wheelen. (2020). Essentials of Strategic Management. Book review by Asik Kathwala.
- Denise Lindsey Wells. (2020). Strategic Management of Senior Leaders: A Handbook for Implementation. Department of the Navy Total Quality Leadership Office.
- Dumilah Ayuningtyas. (2020). Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan Konsep dan Langkah Praktis. (Sari Yanita Nur Indah, Ed.). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Dumilah Ayuningtyas. (2008). Modul Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan (OPK). Program studi kajian administrasi rumah sakit. Fakultas Ilmu Kesehatan Masyarakat Indonesia.
- Fenny Sugiman & Priscilla N Sari. (2013). Pengembangan Bisnis Dilihat Dari Faktor Internal Dan Eksternal Perusahaan Pada Homestay Dhanesvara di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol 1, No 2. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/998>.
- Fred R David. (2011). Strategic Management; Concept and Cases. New Jersey.
- Handayani, S. M., Sudiro, & Margawati, A. (2016). Analisis Strategi Pelayanan Geriatri Berbasis Rumah Sakit dengan Menggunakan Value Chain di Rumah Sakit Islam Kendal Analysis of Hospital-Based Geriatric Care Strategy Using ValueChain at the Islamic Hospital Kendal. *Manajemen Kesehatan Indonesia*, 04(01), 52–57.
- Hayati, M., & Sulistiadi, W. (2018). Rumah Sakit Syariah Strategi Pemasaran Vs Syiar Syariah Hospital Marketing Strategy Vs Syiar Indonesia merupakan negara dengan penduduk Muslim terbanyak di dunia adalah sebuah negara demokratis muslim di Indonesia telah mengalami revolusi karena ke berbagai produk dan layanan . Baik

layanan umum adalah tersedianya layanan kesehatan yang sesuai syariah , ruang lingkup kerja , kebijakan , prosedur dan persyaratan, 5, 30–36.

Khalifa, M., & Khalid, P. (2015). *Developing Strategic Health Care Key Performance Indicators_ A Case Study on a Tertiary Care Hospital _ Elsevier Enhanced Reader.*

Lestari, Endah Prapti. (2011). *Pemasaran Strategik: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Linda E. Swane, W. Jack Duncan & Peter M. Ginter. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization. Fifth Edition, USA.*

Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Salemba Empat. Jakarta.

Rachmad S, Dadang K, & Muhandi. (2018). *Manajemen Keuangan Rumah Sakit; Konsep dan Analisis.* PT Refika Aditama, Bandung.

Rahim. A. R. & Radjab. E. (2017). *Manajemen Strategi.* Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Risnuriada Ardianti. (2010). *Perencanaan Strategis Untuk Pelayanan Publik Di Rumah Sakit Daerah Basemah Kota Pagaralam Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2011. Thesis.*

Sri Rahayu, Wahyu S, Hafizhoh F, & Nanny H. (2020). *Solution, Access, Value and Education for Customer Centric Strategy at Ibnu Sina Hospital in Aceh, Indonesia. International Conference of Health Development. Covid-19 and the Role of Healthcare Workes in Industrial Era (ICHD 2020).*

Suci. R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi.* (W. A. Seno, Ed.). Sidoarjo: Zitama Publishing.

Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik.* Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Fakultas Profm Moestopo Beragama.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen Publik.* Jakarta: Grasindo.

Thomas. S. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kerja.* Jakarta: PT. Indeks Jakarta.

- Umar, Husein. (2008). *Strategic management in sction: Konsep, Teori dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, DAN Wheelen-Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widya. R. (2020). *Manajemen Strategik 4.0*. (W. A. Seno, Ed.). Jakarta: PT. Adya Berkala Mulia.
- Yuliyanti, S., Sugiarto, J., & Arso, S. P. (2015). Analisis Manajemen Strategis Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang dengan Pendekatan Balance Scorecard Analysis on Management of Strategic Plan of Sultan Agung Islamic Hospital through Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 03(03), 203–211.
- Yusuf, M. (2018). Penyelenggaraan Rumah Sakit Berdasarkan Prinsip Syariah: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *AT-TARADHI: Jurnal Studi Ekonomi*, 9(107), 1–2.