

MODUL MANAJEMEN STRATEGIK

PENGUNAAN MATRIK
MANAJEMEN STRATEGIK SEBAGAI
TOOLS DALAM ANALISIS
STRATEGIS

Dr. Dhian Tyas Untari SE.,MM

DAFTAR ISI

BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK	4
BAB 2 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	16
BAB 3 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	22
BAB 4. PERUMUSAN VISI DAN MISI	28
BAB 5. NILAI GLOBAL DAN COMPETITIVE ADVANTAGE	31
BAB 6. PRUMUSAN STRATEGI	33
BAB 7. PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK	41
DAFTAR PUSTAKA	47



Modul Manajemen Strategik

Pengunaan
matrik
manajemen
strategik
sebagai tools
dalam analisis
data strategis



BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategis sangat penting didalam pengelolaan 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-functional) 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 mengeksplorasi 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)

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.

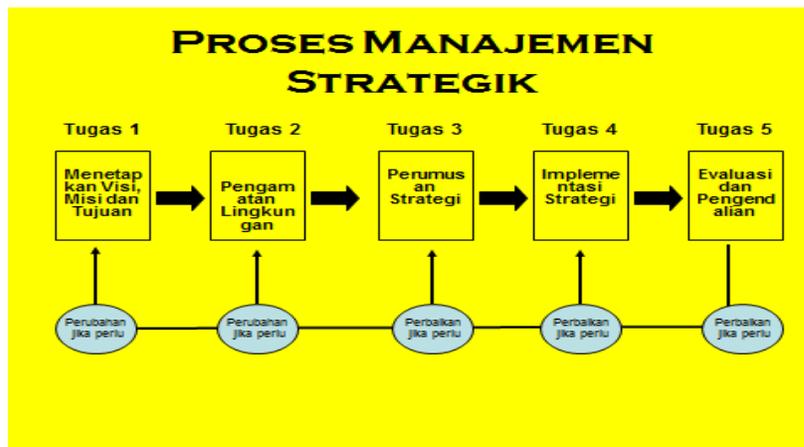
Penerapan strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada sains. Keterampilan interpersonal sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses. Kegiatan implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. 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.

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.

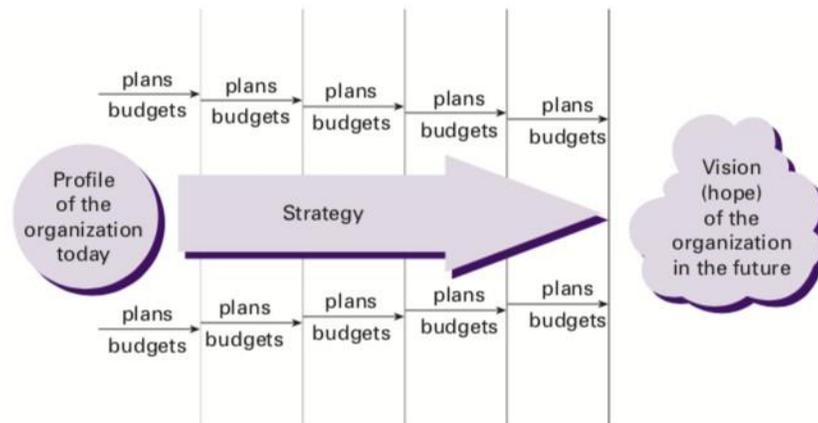
Gambar 1. Perspektif Kerangka Pikir

1. 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:

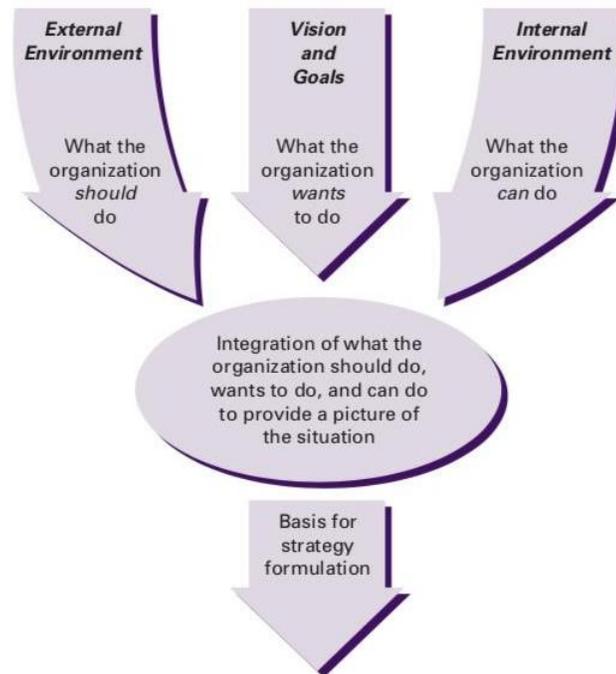
- a. Menyediakan proses berurutan, langkah demi langkah untuk membuat strategi.

- 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 2. 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.

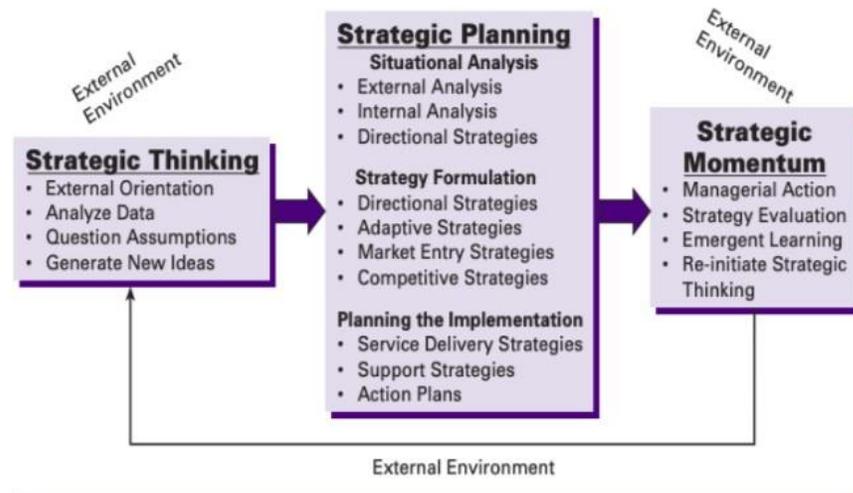


Gambar 3. Basic for Strategy Formulation

2. Momentum strategis (strategic momentum)

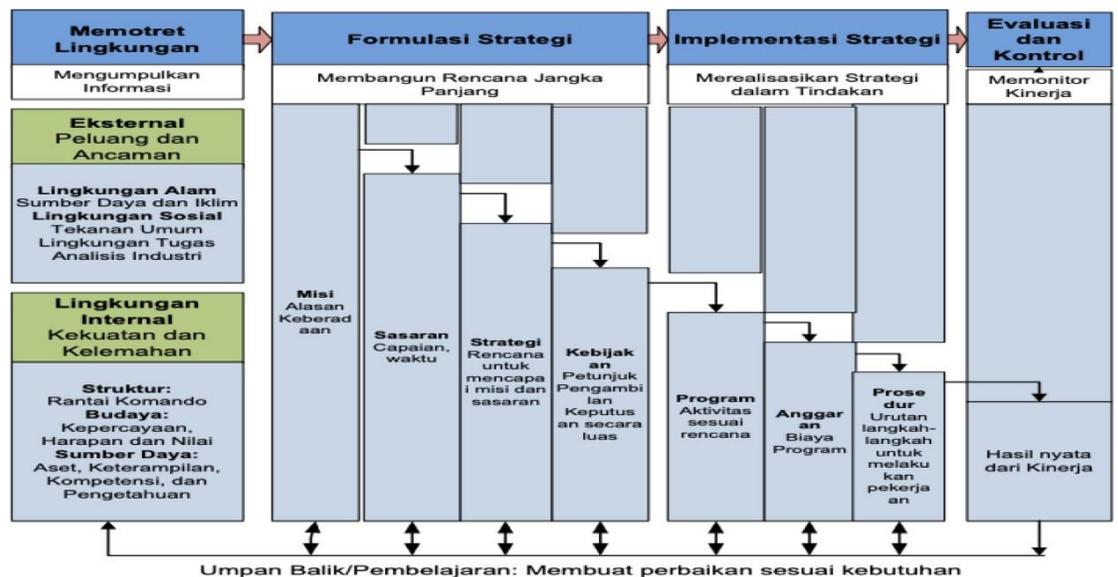
Elemen ketiga dari manajemen strategis adalah momentum strategis, menyangkut kegiatan sehari-hari dalam mengelola strategi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setelah rencana dikembangkan, selanjutnya harus secara aktif dikelola dan dilaksanakan untuk memelihara momentum strategi. Pemikiran strategis dan perencanaan berkala tidak boleh berhenti; mereka menjadi tertanam dalam budaya dan filosofi 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 4. Strategic Planning

Model manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger 2012.



Gambar 5. Model Manajemen Strategis Menurut Wheelen dan Hunger 2012

3. 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.

4. Implementasi Strategi

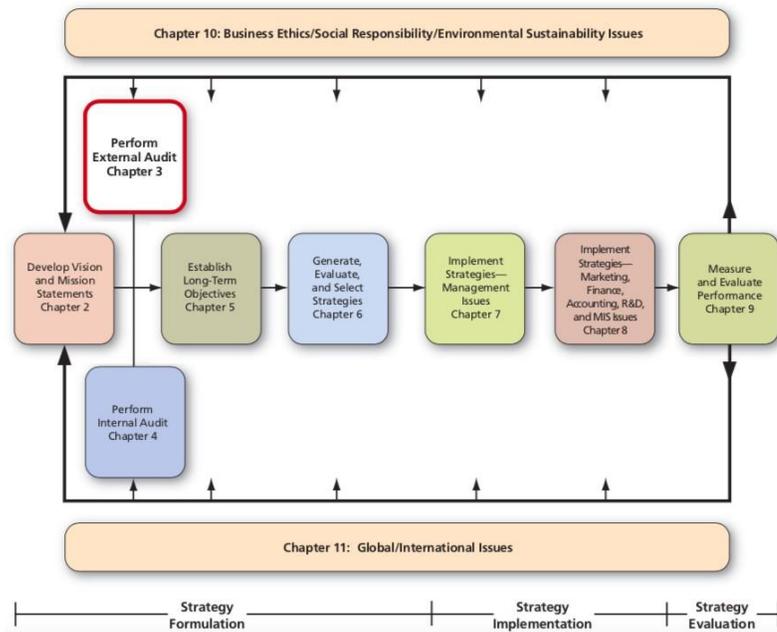
Strategi dan kebijakan yang sudah dirumuskan akan dilaksanakan dan diimplementasikan dalam bentuk inisiatif program. Dalam prosesnya, yang dilakukan adalah menyusun program, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam bentuk budget, dan akhirnya program tersebut dijabarkan dalam bentuk 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.

5. Evaluasi dan pengukuran kinerja

Tahapan terakhir dari manajemen strategik 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.

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 6. Buisness Etihic

b. 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);

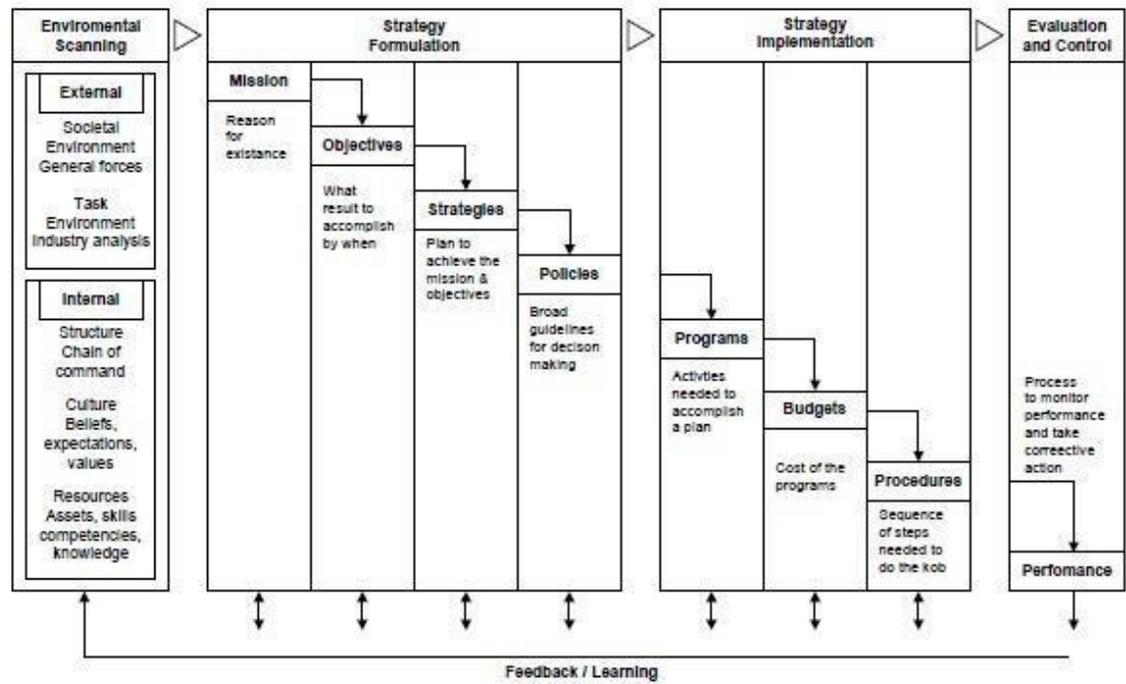
Meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka Panjang, menciptakan strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang sesuai. Dalam formulasi strategi ditentukan area usahadan bisnis 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 7. Strategy Evaluation and Control

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

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

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.

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.

b. 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)

c. 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 risikodan 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 & Priscila 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 daribarang 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.

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.

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

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).

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.

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: 1. Demography 2. Global 3. Political 4. Social 5. Economic Micro/Industry	General Environment HealthCare Environment: 1. Regulatories. 2. Primary providers. 3. Secondary providers. 4. Providers.	Lingkungan Jauh: 1. Ekonomi 2. Sosial 3. Politik 4. Teknologi 5. Ekologi Lingkungan Industri:	Lingkungan Jauh: 1. Faktor politik 2. Faktor ekonomi 3. Faktor sosial 4. Faktor teknologi Lingkungan

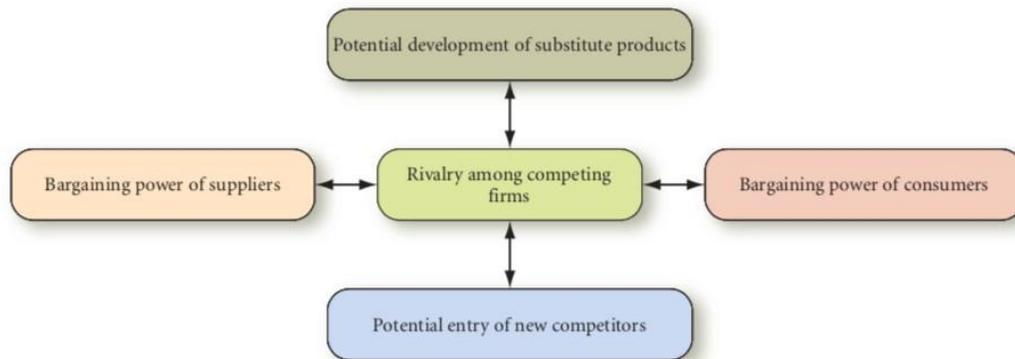
Environment: 1. Competitors 2. Suppliers 3. Substitutes 4. Customers	5. Providers representative. 6. Technological. 7. Individuals/ Patients. 8. Social. 9. Political. 10.Economic. 11.Competitive.	1. Ancaman masuknya pendatang baru. 2. Pemasok yang kuat. 3. Pembeli yang kuat. 4. Produk substitusi. 5.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

Tabel 1. Lingkungan Industri

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



GambarN8. 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 merintangai 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 tentang antisipasi 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				
2				
3				
4				
5				
6				
Ancaman				
1				

2				
3				
4				
5				
	Total Nilai			

Tabel 2. Matrik EFAS

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.

BAB 4.

PERUMUSAN VISI DAN MISI

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 kornitnen 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).

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

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).

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.

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.

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:

- i. Pelanggan — Siapa pelanggan atau pengguna layanan organisasi pelayanan kesehatan?
- ii. Produk atau layanan — Apa produk atau layanan utama organisasi pelayanan kesehatan?
- iii. Pasar — Secara geografis, di mana organisasi pelayanan kesehatan bersaing?
- iv. Teknologi — Apakah organisasi pelayanan kesehatan itu mutakhir secara teknologi?

- v. Perhatian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas — Apakah organisasi pelayanan kesehatan berkomitmen pada pertumbuhan dan kesehatan finansial?
- vi. Filsafat — Apa keyakinan dasar, nilai, aspirasi, dan prioritas etika organisasi pelayanan kesehatan?
- vii. Konsep diri — Apa kompetensi khas organisasi pelayanan kesehatan atau persaingan utama?
- viii. Kepedulian terhadap citra publik — Apakah organisasi pelayanan kesehatan responsif terhadap sosial, komunitas, dan masalah lingkungan?
- ix. Kepedulian terhadap karyawan — Apakah karyawan merupakan aset berharga organisasi pelayanan kesehatan?

BAB 5.

NILAI GLOBAL DAN COMPETITIVE ADVANTAGE

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 :

1. 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.

2. 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.

3. Perpindahan Orang

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

4. 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.

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.

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 perencanaan dalam visi yang sama.
12. Meningkatkan produktivitas dari peningkatan efisiensi dan efektifitas.
13. Memecahkan masalah-masalah utama.

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 Standarisasi, Koordinasi dan Sentralisasi

BAB 6

PRUMUSAN STRATEGI

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

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>)
FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Treats</i>)
1.	1.

Tabel 9. Matrik SWOT

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

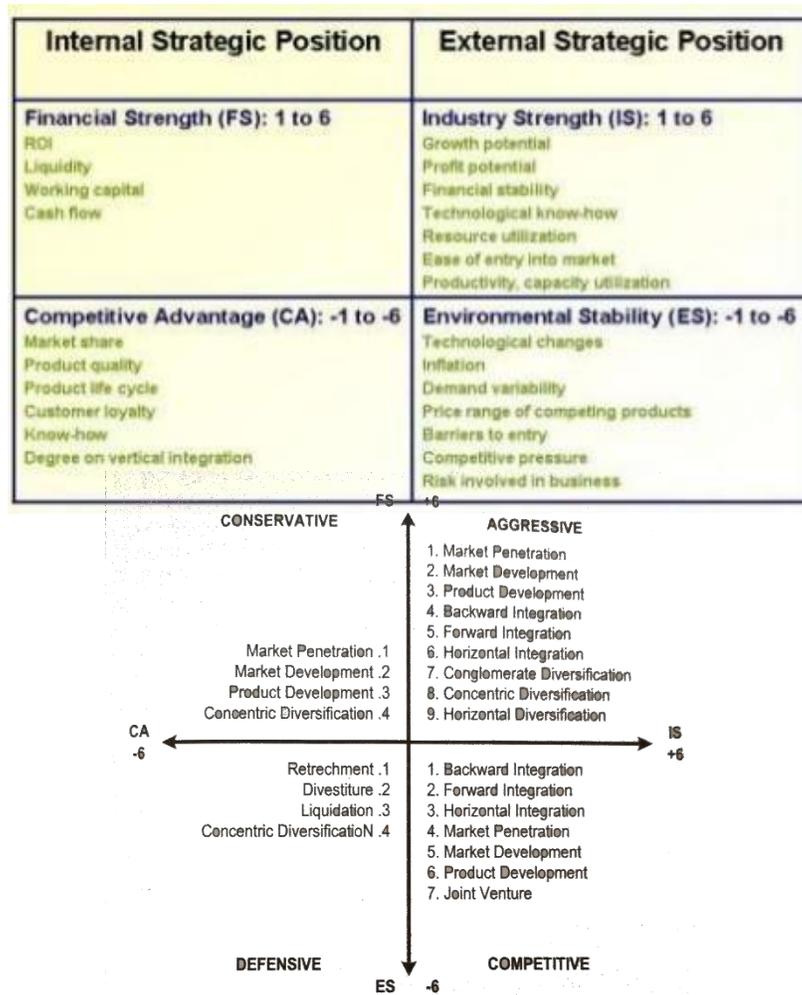
Matriks SPACE digunakan untuk memetakan suatu kondisi organisasi yang terjadi kedalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala ukur yang sama. Hasil dari analisis matriks SPACE ini akan menunjukkan strategi aggressive, conservative, defensive, atau competitive bagi organisasi. Masing-masing 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 10, Matriks SPACE

Matriks IE (*Internal – Eksternal*)

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. Matriks 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 :

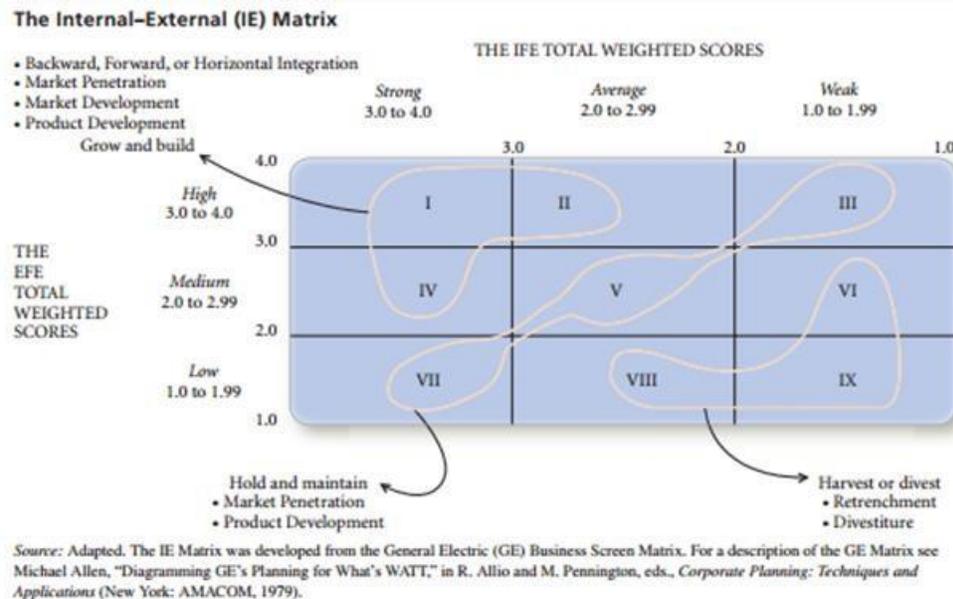
- 1,0 – 1,99 = IFE lemah
- 2,0 – 2,99 = IFE rata-rata
- 3,0 – 4,0 = IFE kuat

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 :

- f) SBU yang berada pada posisi sel I, II, atau IV dapat di katakan 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).
- g) SBU yang berada pada posisi sel III, V, VII merupakan keadaan yang paling baik jika dikendalikan menggunakan strategi-strategi hold dan maintain. strategi yang bisanya digunakan yaitu strategi market penetration dan product development.
- h) SBU yang berada pada posisi sel VI, VIII, IX dapat menggunakan strategi harvest atau divestiture.

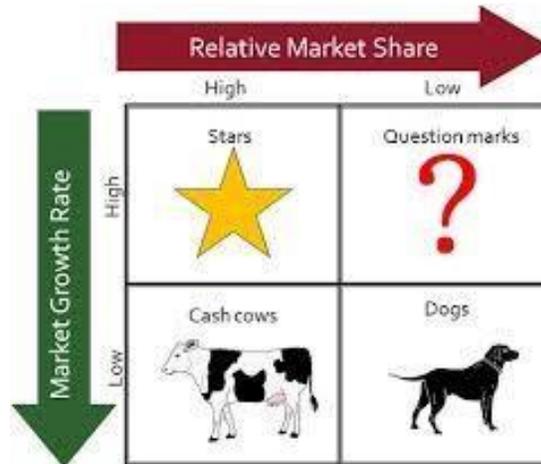


Gambar 11. Matriks IE

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 12. Matriks Boston Consulting Group (BCG)

i) 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).

j) 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.

k) 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 jugadigunakan untuk membayar hutang-hutang yang ada.

l) 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 menguras waktu manajemen dan sumber daya yang ada.

BAB 7.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK

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.

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 13. 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	

Kelemahan1. 2. 3. dst	
-----------------------------	--

Gambar 14. 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 15. 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

2 = agak menarik

3 = cukup 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 16. 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	
		A	TAS	A	TAS
		S		S	

Pelua ng1. 2. 3. dst					
Ancaman 1. 2. 3. dst					
Kekuata n1. 2. 3. dst					
Kelemah an1. 2. 3. dst					

Gambar 17. 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	
		A S	TAS	A S	TAS
Pelua ng1. 2. 3. dst					
Ancaman 1. 2. 3. dst					
Kekuata n1. 2.					

3. dst					
Kelemahan1. 2. 3. dst					
Jumlah	1.00				

Gambar 18. Langkah Langkah 6 Quantitative Strategic Planning Matriks

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D., & Fazriah, H. (2008). Analisis Potensi Pasar dan Atribut Pelayanan Rumah Sakit Islam Depok. *Kesehatan Masyarakat Nasional*, 16424(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 Wels. (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 Homstay 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 Pagaram 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 (ICHHD 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.). Jakrta: 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.
- Y usuf, M. (2018). *Penyelenggaraan Rumah Sakit Berdasarkan Prinsip Syariah: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin*. *AT-TARADHI: Jurnal Studi Ekonomi*, 9(107), 1–2.