

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, gawat darurat.

2.1.1 Tujuan Penyelenggaraan Rumah Sakit

Adapun tujuan penyelenggaraan rumah sakit menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit adalah sebagai berikut :

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit
4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit pasal 3, rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Sedangkan untuk menjalankan tugas tersebut rumah sakit mempunyai fungsi antara lain :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.

2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan secara paripurna.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

2.1.2 Definisi Rumah Sakit Khusus

Menurut UU No. 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit. Rumah sakit khusus memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

Klasifikasi rumah sakit khusus sebagaimana yang termaktub dalam UU No. 44 Tahun 2019 Tentang Rumah Sakit terdiri atas : rumah sakit khusus kelas A yang mempunyai fasilitas fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang lengkap. Rumah Sakit Khusus kelas B adalah Rumah Sakit Khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang terbatas. Rumah Sakit Khusus kelas C adalah Rumah Sakit Khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang minimal.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, yaitu pasal 59 ayat 1 menjelaskan bahwa rumah sakit khusus meliputi:

1. Ibu dan anak;
2. Mata;
3. Otak;
4. Gigi dan mulut;
5. Kanker;
6. Jantung dan pembuluh darah;
7. Jiwa;
8. Infeksi;
9. Paru;
10. Telinga-hidung-tenggorokan;
11. Bedah;
12. Ketergantungan obat; dan
13. Ginjal.

Rumah Sakit Khusus harus mempunyai fasilitas dan kemampuan, paling sedikit meliputi:

1. Pelayanan, yang diselenggarakan meliputi:
 - a. Pelayanan medik, paling sedikit terdiri dari:
 - 1) Pelayanan gawat darurat, tersedia 24 (dua puluh empat) jam sehari terus menerus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 2) Pelayanan medik umum.
 - 3) Pelayanan medik spesialis dasar sesuai dengan kekhususan.
 - 4) Pelayanan medik spesialis dan/atau subspecialis sesuai kekhususan.
 - 5) Pelayanan medik spesialis penunjang.
- b. Pelayanan kefarmasian.
 - c. Pelayanan keperawatan.
 - d. Pelayanan penunjang klinik.
 - e. Pelayanan penunjang nonklinik.
2. Sumber daya manusia, paling sedikit terdiri dari:
- a. Tenaga medis, yang memiliki kewenangan menjalankan praktik kedokteran di Rumah Sakit yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - b. Tenaga kefarmasian dengan kualifikasi apoteker dan tenaga teknis kefarmasian dengan jumlah yang disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan kefarmasian rumah sakit.
 - c. Tenaga keperawatan dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan Rumah Sakit
 - d. Tenaga kesehatan lain dan tenaga non kesehatan, sesuai dengan kebutuhan pelayanan rumah sakit.

2.2 Rumah Sakit Ibu Dan Anak

Rumah sakit ibu dan anak berdasarkan klasifikasi tipe rumah sakit khusus tipe C (*special hospital*) menyelenggarakan pelayanan kesehatan paling sedikit memiliki lima jenis pelayanan, diantaranya; pelayanan medik, pelayanan

kefarmasian, pelayanan keperawatan, pelayanan penunjang klinik dan pelayanan penunjang nonklinik. Di dalam Rumah Sakit Ibu dan Anak pelayanan dan fasilitas yang dimiliki ditujukan supaya ibu dan anak merasa aman serta nyaman untuk berada di rumah sakit.

Rumah sakit Ibu dan Anak berdasarkan klasifikasi tipe C pada RSIA Perdana Medica menyelenggarakan beberapa pelayanan kesehatan, diantaranya; pelayanan kebidanan, pelayanan kandungan, pelayanan endokrin kandungan, pelayanan kesehatan anak, pelayanan ante natal care dan pasca persalinan, pelayanan rumah sakit dirumah (*home visit*) pelayanan gizi dan central penyuluhan dan edukasi. Keberadaan Rumah Sakit Ibu dan Anak Perdana Medica adalah sarana khusus yang menyediakan fasilitas untuk menunjang keperluan pemeriksaan dan perawatan ibu hamil saat bersalin, nifas, laktasi serta wanita yang menderita atau mempunyai penyakit kandungan dan lain-lain.

2.2.1 Tujuan dan Fungsi Rumah Sakit Ibu dan Anak

Rumah sakit ibu dan anak merupakan suatu usaha jasa pelayanan kesehatan yang khusus menangani kasus *obstetric* dan ginekologi. Rumah sakit ibu dan anak memiliki tujuan yaitu menjamin agar setiap wanita hamil dan menyusui mampu memelihara kesehatan baik dirinya sendiri maupun bayinya pada masa kehamilan dengan sebagik mungkin agar dapat melahirkan bayi sehat tanpa gangguan atau kelainan apapun dan kemudian dapat merawat bayinya dengan baik juga dapat menjaga kesehatan anaknya hingga masa anak-anak telah terlewati.

Fungsi Rumah Sakit Ibu dan Anak meliputi bidang pencegahan (*preventif*) misalnya dengan adanya layanan konsultasi kesehatan, pengobatan (*kuratif*),

penyembuhan/pemulihan mental dan fisik (rehabilitasi) terhadap pasien jika dirasa membutuhkan.

2.3 Konsep Strategi

Konsep manajemen strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap perusahaan dalam berbagai macam bidang. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal (peluang) suatu pasar untuk mengatasi kelemahan dan mengantisipasi ancaman. Kegiatannya meliputi pengamatan persaingan, peraturan, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi kelemahan, mengantisipasi ancaman dan merebut peluang yang ada agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategi adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategi selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

2.3.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Berikut adalah definisi strategi menurut para ahli:

Menurut Kotler (2008) strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

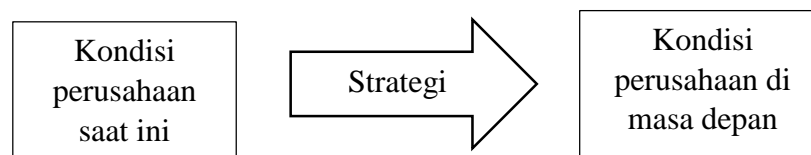
Menurut David (2012) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011) bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya, sedangkan menurut Heizer dan Render (2009) strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2014) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan

faktor-faktor perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, karena sangat menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun suatu strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Gambaran tentang bagaimana konsep strategi digunakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2. 1 Strategi sebagai Pencapaian Tujuan Organisasi

Gambar diatas menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang prioritas utamanya untuk mencapai tujuan. Melalui strategi, manajemen mengartikan rencana berskala dasar dan berorientasi ke masa yang akan datang mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai bagaimana, kapan dan dimana organisasi akan bersaing; terhadap siapa organisasi harus bersaing; dan apa maksud organisasi bersaing.

2.3.2 Tingkatan Strategi

Menurut Taufiqurokhman dalam buku yang berjudul “Manajemen Strategik” berdasarkan teori manajemen strategi, tingkatan strategi dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

1. Strategi Tingkat perusahaan (*Corporate Strategy*)
 - a. Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan menagrah kepada bisnis apa yang akan dilakuakn serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut.

- b. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan langsung dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

- a. Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit = SBU*). Strategi bisnis biasanha diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada.
- b. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3. Strategi Tingat Fungsional (*Functional Strategy*)

- a. Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis.
- b. Berhubungan dnegan fungsi bisnis seperti fungsii produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D).
- c. Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

2.4 Strategi Generik dari Glueck

Menurut Agustinus (1996) dalam buku berjudul “Manajemen Strategik (pengantar proses berpikir strategik) Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya

terdapat empat macam strategik generic. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan dan strategi kombinasi.

1. Strategi Stabillitas

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan. Fokus utama pada strategi ini lebih pada meningkatkan efisiensi disegala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan. Risiko dalam menjalankan strategi ini terbilang rendah dan biasa digunakan pada suatu produk/bisnis yang berada pada fase mature.

2. Strategi Ekspansi

Pada prinsipnya strategi ekspansi menitikberatkan pada penambahan/perluasan produk, pasar ataupun fungsi yang ada dalam perusahaan yang berfokus pada meningkatkan aktivitas perusahaan. Adanya perluasan pasar atau penambahan produk mengakibatkan strategi ini memiliki risiko yang tinggi. Oleh sebab itu, suatu perusahaan harus dapat mengatasi risiko yang ditimbulkan.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Suatu perusahaan melakukan pengurangan terhadap produk, pasar atau fungsi tertentu dengan menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai *cash flow* negatif sehingga terjadi penurunan. Namun, pemakaian bisnis ini bukan selalu berarti suatu perusahaan mengalami kegagalan dalam menjalankan bisnis. Hanya saja terdapat unit-unit tertentu yang memerlukan penambahan sumber daya untuk mengatasi masalah yang timbul.

4. Strategi Kombinasi

Strategi ini di pakai untuk jangka waktu yang berurutan ataupun pada jangka waktu yang bersamaan. Strategi ini digunakan ketika terjadi perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar maupun dalam dari perusahaan atau terjadi karena adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, menurun) dari sebuah produk.

2.5 Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi bertahan pada umumnya digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan posisi bisnis dari gempuran atau serangan para pesaing. Strategi ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, mulai dari cara-cara tradisional yang berupaya untuk mempertahankan apa yang sudah dimiliki perusahaan, sampai dengan berbagai cara yang lebih bersifat pengembangan pikir dan lebih dinamis. Menurut Kotler dalam buku “Manajemen Strategik” (pengantar proses berpikir strategik) oleh Agustinus S.W ada enam strategi bertahan yang dapat digunakan oleh para pemimpin pasar, yaitu antara lain:

1. Pertahanan Posisi (*Position Defense*)

Pertahanan yang paling mendasar adalah membangun benteng yang kuat, sehingga sulit ditembus oleh pesaing. Dengan kata lain agar produknya tetap diminati oleh pelanggan perusahaan. Jadi tidak hanya mempertahankan produk yang ada melainkan selalu menyesuaikan selera konsumen. Perusahaan harus menyadari bahwa konsumen memiliki selera yang bervariasi dalam arti kata selalu berkembang. Jika perusahaan bertahan hanya dalam satu tipe produk yang dianggap paling populer, maka suatu ketika pasti akan jatuh dimana konsumen sudah berganti selera.

2. Pertahanan Sisi/Samping (*Flanking Defense*)

Perusahaan juga membangun pertahanan samping untuk menjaga jika suatu ketika terjadi serangan balik dari lawan, dimana pertahanan dari depan melemah. Ada beberapa perusahaan yang menambah atau memodifikasi produknya sehingga jika terjadi serangan dari perusahaan lain ia tetap bertahan.

3. Pertahanan Aktif Mendahului (*Preemptive Defense*)

Perusahaan lebih baik menyerang dulu daripada diserang oleh lawan dengan cara melakukan inovasi-inovasi baru (memperbaiki produk, meningkatkan promosi atau menurunkan harga) yang dapat mendukung strategi aktif mendahului.

4. Pertahanan Serangan Balik (*Counteroffensive Defense*)

Reaksi yang muncul pertama kali diserang adalah serangan balik. Mereka melakukan perlawanan yang frontal untuk menangkis lawan, bahkan akan menjepit lawan. Terkadang perusahaan membiarkan lawan berkembang dulu. Setelah dapat melihat celah yang dapat dimasuki. Kemudian menyusun strategi yang paling tepat untuk menyerang lawan.

5. Pertahanan Bergerak (*Mobile Defense*)

Tujuan dari pertahanan bergerak sendiri adalah memperluas area penjualan produk. Strategi ini lebih agresif dan proaktif dalam melakukan strategi menyamping dengan mengembangkan atau memperluas pasar yang baru dan berbeda melalui penciptaan produk (baik yang berhubungan dengan

perusahaan maupun yang tidak) yang akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyerangan dan pertahanan diwaktu mendatang.

6. Pertahanan Melalui Penciutan (*Contraction Defense*)

Apapun strategi yang telah dilakukan perusahaan tidak mungkin mampu mempertahankan semua pasarnya. Daerah penjualan yang kurang atau lemah sebaiknya dilepas, selanjutnya mengatur kembali strategi pemasaran. Ini merupakan konsolidasi, bukan berarti perusahaan menyerah.

2.6 Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat diartikan sebagai manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan sebagai pendayagunaan peluang bisnis agar dapat mencapai tujuan instansi yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung makna bahwa suatu instansi berusaha mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis dan beradaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

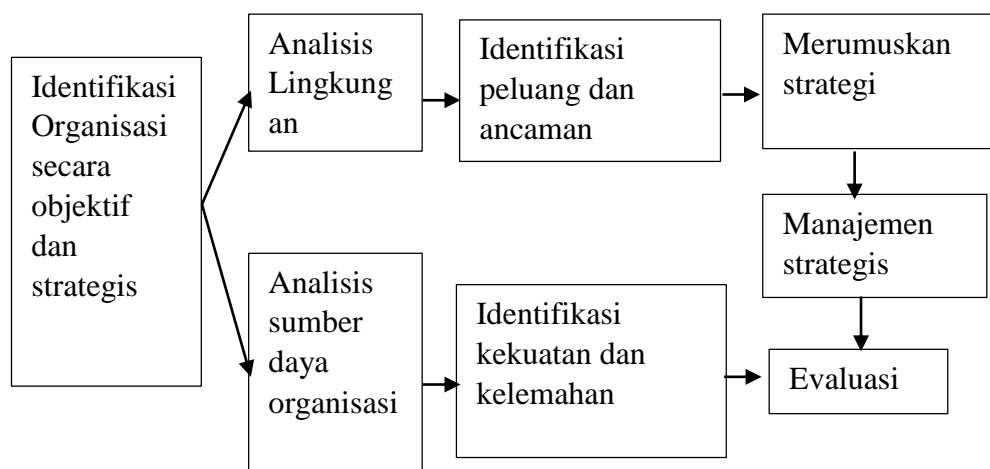
Dr Jagdish Sheth, dalam jurnal *strategic management in today's complex world* 2011; Afsar B. - *Strategic Management in today's complex world* menjelaskan perlunya pembuatan manajemen strategis untuk bersaing dalam perkembangan dunia usaha kompetitif; *a respected authority on marketing and strategic planning, provides the following framework for understanding strategic management: continually asking the question, "Are we doing the right thing?" It entails attention to the "big picture" and the willingness to adapt to changing circumstances, and consists of the following three elements: formulation of the organization's future mission in light of changing external factors such as*

regulation, competition, technology, and customers development of a competitive strategy to achieve the mission creation of an organizational structure which will deploy resources to successfully carry out its competitive strategy. Strategic management is adaptive and keeps an organization relevant. In these dynamic times it is more likely to succeed than the traditional approach of "if it ain't broke, don't fix it." Rationality has a deeprooted tradition in enterprise management. Intinya adalah apabila akan menyusun suatu strategi perlu gambaran besar dan kesediaan beradaptasi dengan keadaan lingkungan organisasi yang terus berubah, sehingga ada elemen-elemen penting yang harus dipertimbangkan, diantaranya; perumusan misi masa depan organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang berubah seperti regulasi, kompetensi, teknologi dan pengembangan pelanggan dari strategi kompetitif untuk mencapai misi dengan menggunakan sumber daya yang ada agar berhasil melaksanakan strategi kompetitifnya.

Manajemen strategis adalah merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan, lebih jauh diuraikan bahwa pada saat melakukan kegiatan manajemen strategis, para manajer perusahaan akan mengelola input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta melakukan analisa terhadap faktor-faktor internal atau eksternal sehingga diperoleh alternatif strategis yang paling baik bagi perusahaan (Ismail Solihin, 2012).

Berikut ini adalah gambaran proses manajemen strategis menurut Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategis 2012 hal 71 yang dikutip dari Stephen

P. Robinson dan Mary Coutler, 2003 Manajemen Ed 7 Prentice;199.



Gambar 2. 2 Proses Manajemen Strategi

2.6.1 Tujuan Manajemen Strategi

1. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
2. Selalu memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan dan menjawab lingkungan eksternal yang selalu berubah.
3. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen dan mengusahakan selalu ada product development.
4. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dilih secara efektif dan efisien.
5. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkai ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.

2.6.2 Karakteristik Manajemen Strategik

Menurut Taufiqurokhman dalam bukunya “Manajemen Strategik” pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen

strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik :

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka dimana 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 para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya.

2.6.3 Tahapan Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen. Keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan keuntungan. Proses manajemen strategis bersifat dinamis. Input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal perusahaan diperlukan untuk merumuskan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya. Langkah strategi yang efektif dan efisien merupakan syarat untuk mencapai penampakan strategis dari daya saing strategis yang diharapkan (Hoskisson *et al*, 1997).

Proses manajemen strategi merupakan alur dimana penyusunan strategis menentukan sasaran dan menyusun strategi. Proses manajemen strategi menurut David (2004) terdiri dari tiga tahap:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat sejumlah strategi alternatif, dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Keputusan formulasi strategi mengikat terhadap produk, pasar, sumberdaya dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang.

2. Pelaksanaan strategis

Tahapan implementasi strategis merupakan tahap yang relatif paling rumit karena dalam implementasi strategi melibatkan seluruh individu dalam

organisasi. Tahapan ini membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan setiap individu yang terlibat. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan dengan baik tidak memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat dibutuhkan dalam tahap implementasi strategi ini. Aktivitas ini mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor internal dan eksternal yang selalu berubah. Tiga pokok dalam evaluasi strategi adalah (1) mengkaji ulang faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadilandasasi perumusan strategi yang diterapkan sekarang, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan korektif. Evaluasi strategis perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini merupakan jaminan untuk keberhasilan di waktu yang akan datang. Secara umum, Purwanto (2008) menulis penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengawali peluang dan ancaman yang terkandung dalam lingkungan eksternal serta memahami kekuatan dan kelemahan pada aspek internal perusahaan. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Terlepas dari pendekatan perencanaan yang digunakan, formulasi strategi harus berlandaskan pada pemahaman secara mendalam pada pasar, kompetisi, dan

lingkungan eksternal. Strategi hadir dalam berbagai bentuk. Namun demikian, strategi akan mengidentifikasi tipe-tipe barang dan jasa yang akan dijual, sumber-sumber dan teknologi yang digunakan dalam proses produksinya, metoda koordinasi usaha-usaha dan rencana-rencana untuk digunakan untuk menghasilkan kinerja yang efisien dan efektif, serta tipe-tipe aktivitas yang diambil. Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu (*Rumelt, 1997*):

1. *Consistency*: strategi tidak boleh menghadirkan sasaran dan kebijakan yang tidak konsisten.
2. *Consonance*: strategi harus merepresentasikan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan-perubahan penting yang mungkin terjadi.
3. *Advantage*: strategi harus memberikan peluang bagi terjadinya pembuatan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif dalam suatu wilayah aktivitas tertentu (terpilih).
4. *Feasibility*: strategi tidak boleh menggunakan sumber-sumber secara berlebihan (di luar kemampuan) dan tidak boleh menghadirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan.

2.6.4 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan serangkaian proses atau tahapan. Proses manajemen strategi menyediakan kerangka gabungan bagi para manajer untuk menangani berbagai masalah yang unik bagi perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru dengan lebih mudah dan untuk memperkirakan kekuatan yang dapat

dimanfaatkan dan kelemahan yang harus diatasi. Proses ini memadukan antara misi dan tujuan yang di hubungkan dengan faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Menurut Hitt et al., dalam buku “Manajemen Strategi” oleh Amirullah proses manajemen strategi yang terdiri dari lima tahapan, diantaranya:

1. Menetapkan arah dan misi organisasi

Setiap organisasi pasti mempunyai visi, misi dan tujuan. Visi, misi dan tujuan ini akan menentukan arah yang akan dituju oleh organisasi. Tanpa adanya visi, misi dan tujuan maka kinerja organisasi akan berjalan acak dan kurang jelas serta mudah berubah dan diombang-ambingkan oleh situasi eksternal. Perubahan yang tidak mempunyai visi, misi dan tujuan seringkali bertindak spontanitas dan kurang sistematis seperti yang oleh pedagang kecil hanya untuk memperoleh sesuap nasi. Tentunya hal ini tidak boleh terjadi bagi suatu organisasi bisnis (perusahaan apalagi jika perusahaan tersebut boleh dikatakan skala menengah dan atas.

2. Memahami lingkungan internal dan eksternal

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi, sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal berada di dalam perusahaan sedangkan lingkungan eksternal berada di luar perusahaan.

Lingkungan internal: memiliki dua variable yakni kekuatan dan kelemahan. Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya.

Lingkungan eksternal: memiliki dua variable yakni peluang dan ancaman. Terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan umum.

3. Merumuskan strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisa SWOT: mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

4. Mengimplementasikan strategi

Di dalam implementasi strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (annual objective of the business), memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan dapat dilaksanakan. Mengimplementasikan berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah di formulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi, tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai. Tantangan implementasi adalah mengajak para manajer dan karyawan melalui organisasi agar mau bekerja penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

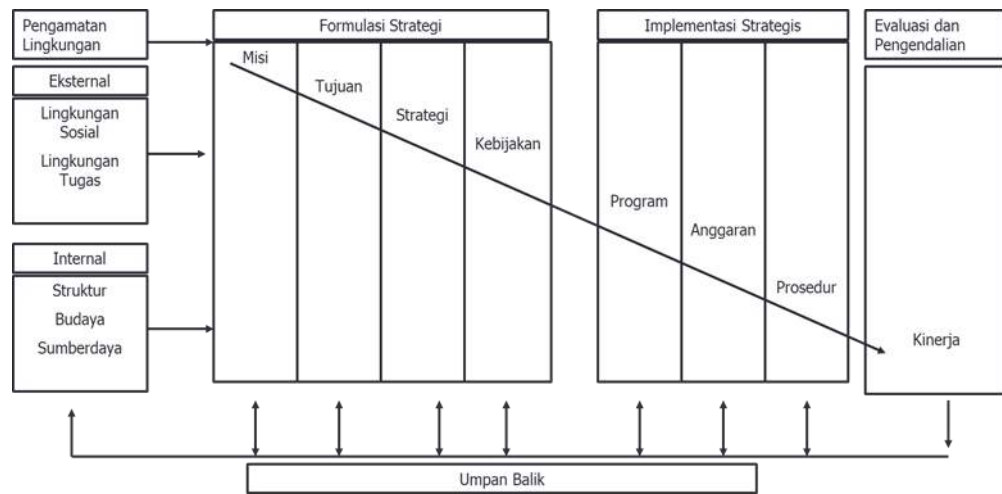
5. Mengevaluasi dan mengawasi strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu:

- 1) Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung.
- 2) Mengukur kinerja yang telah dilakukan.
- 3) Mengambil berbagai tindakan perbaikan. Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

Dalam bukunya berjudul *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concept*, Michael A Hitt, R Duane Ireland, Robert E Hoskisson, diterjemahkan dalam bahasa Indonesia dan diterbitkan oleh Salemba Empat (2001) mendefinisikan proses manajemen strategis adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang di padukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan laba di atas rata-rata.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012) manajemen strategis secara umum memiliki kaidah dasar yang komponennya terdiri dari analisis lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan control, berikut adalah gambaran model sistem manajemen strategi. Berikut gambar 2.3 adalah model manajemen strategi



Gambar 2. 3 Model Sistem Manajemen Strategi Wheelen dan Hunger 2012

Di dalam melakukan pengamatan lingkungan adalah guna memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi dari lingkungan eksternal dan internal. Tujuannya untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Biasanya penyusunan strategi dimulai dari analisis situasi untuk mendapatkan kesesuaian peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Sehingga dalam melakukan pengamatan lingkungan dilakukannya analisa SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dari formulasi strategi, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai sasarannya (David, 2011).

Proses manajemen strategik serangkaian penuh dari komitmen, pengambilan keputusan, dan tindakan yang diperlukan untuk sebuah perusahaan mencapai daya saing strategik dan memperoleh pendapatan di atas rata-rata (Hitt *et al*, 2011).

Perbedaannya dengan fungsi utama manajemen secara umum yang komponennya terdiri dari Perencanaan (*Planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengontrolan (*Controlling*), yang semua fungsi tersebut sering disingkat POAC, adalah pada analisis lingkungan dan penekanannya pada strategi jangka panjang.

Tanpa melakukan analisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, maka manajemen rumah sakit tidak akan mengetahui dan dapat menganalisis peluang dan ancaman dari luar rumah sakit, selain itu juga tidak menyadari atau mengetahui dan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada di internal rumah sakit sehingga tidak dapat dibuat formulasi atau perencanaan strategi jangka panjang secara lebih tepat dan rasional (masuk akal). Lingkungan yang terus berubah secara dinamis yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dan kesuksesan rumah sakit secara berkelanjutan sampai jangka panjang harus dimonitor sehingga kapan rumah sakit harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah atau jika mampu justru mengubah lingkungan strategis untuk mencapai tujuan rumah sakit.

2.6.5 Manfaat Manajemen Strategis di Rumah Sakit

1. Menjadi sistem yang dipergunakan rumah sakit untuk melakukan pengembangan ke masa depan dengan memahami masa lalu dan masa sekarang.
2. Memahami filosofi *survival* untuk bertahan dan berkembang bagi rumah sakit dengan berbagai standar kinerja lembaga. Dalam hal ini manajemen strategis

berguna sebagai dasar sistem perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian yang terukur dengan indikator jelas.

3. Memahami aspek komitmen dari sumber daya manusia dengan menggunakan konsep manajemen strategis, otomatis pengukuran akan komitmen sumber daya manusia dilakukan untuk pengembangan rumah sakit. Sehingga dalam menyusun rencana strategi, pelaksanaan dan pengendalian strategi maka akan terlihat sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan yang tidak memiliki komitmen.
4. Sebagai pegangan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti dan mempunyai berbagai perubahan.
5. Bagi sumber daya manusia di bidang kesehatan, khususnya para kelompok profesional, manajemen strategis memberikan pemahaman bahwa tidak mungkin sebuah profesi atau seseorang bekerja sendiri di rumah sakit tanpa didukung oleh kelompok yang mempunyai harapan sama terhadap rumah sakit di masa depan.

2.7 Lingkungan Internal dan Eksternal

2.7.1 Lingkungan Internal

Menurut David (2012) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan

keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: (1) analisis pelanggan, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

4. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

2.7.2 Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2008) lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategi dan

menentukan situasi kompetitif. Model manajemen strategi membagi lingkungan eksternal dalam tiga segmen interaktif: Lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.

Menurut David (2012) faktor utama eksternal yang penting untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun tahunan, terukur dan hierarkis dalam pengertian bahwa beberapa akan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lain akan berfokus pada area fungsional atau divisional tertutup. Faktor eksternal paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi baik peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor eksternal utama. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras. Untuk memahami lingkungan umum, perusahaan melibatkan diri dalam suatu proses yaitu sebagai analisis lingkungan eksternal. Faktor –faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal adalah:

1. Faktor ekonomi

Menurut Pearce dan Robinson (2008) faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya

2. Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Menurut Purwanto (2006) penduduk di negara berkembang memiliki komposisi penduduk yang cenderung masih muda, hal ini menguntungkan karenapangsa pasar yang besar dan pekerja yang murah. Faktor sosial ekonomi terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa.

3. Faktor politik, pemerintah, dan hukum

Menurut Pearce dan Robinson (2008) arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah dan hukum menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang adalah stabilitas pemerintah, dengan sistem perpajakan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, undang-undang tentang lingkungan, dan perburuhan.

4. Faktor teknologi

Menurut Pearce dan Robinson (2008) kekuatan teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

5. Lingkungan industri

Porter dalam David (2012), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

- a. Kemungkinan masuknya pesaing baru
- b. Persaingan antar perusahaan dalam industri
- c. Potensi pengembangan produk substitusi
- d. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok
- e. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang.

2.8 Analisis SWOT

2.8.1 Pengertian Analisis SWOT

Strengths, weaknesses, opportunities, and threats disingkat dengan SWOT adalah analisis faktor strategis saat ini untuk sebuah organisasi bisnis. Rumah sakit sebagai organisasi bisnis perlu memotret lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Semua pada tahun 1960 an sampai tahun 1970 an organisasi masih melihat lingkungan dari dalam ke luar, artinya menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dulu baru melihat lingkungan eksternal yang menyediakan peluang dan ada kemungkinan ancaman terhadap organisasi. Mulai tahun 1980an prespektifnya dibalik, melihat lingkungan eksternal dulu untuk menganalisis peluang dan kemungkinan ancaman yang dihadapi.

Menurut Freddy Rangkuti dalam buku “Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan” oleh Arif Yusuf (2016), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur-internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Analisis SWOT adalah suatu pekerjaan yang cukup rumit dan berat. Namun, hanya dengan itu alternatif-alternatif strategi dapat disusun. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategi dalam lingkungan internal dan eksternal. Itu juga berarti gagal mencari hubungannya dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Pekerjaan ini tetap menjadi tugas pokok dari kelompok koalisi eselon atas dan belum bisa didelegasikan kepada eselon bawah. Sekalipun demikian, eselon bawah berperan dalam menyediakan data yang diperlukan untuk mempertajam analisis SWOT. Dengan analisis SWOT keputusan-keputusan strategi yang baik dapat dihasilkan (J. Salusu, 2006).

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar yaitu:

- a) *Strength* (S), yaitu situasi atau kondisi kekuatan dari organisasi atau program anda saat ini.
- b) *Weakness* (W), yaitu situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
- c) *Opportunity* (O), yaitu situasi atau kondisi peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi masa depan.
- d) *Threat* (T), yaitu situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan.

2.8.2 Teknik Analisis SWOT

Menurut Irawan (2014:569) teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Analisis Internal

1) Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. *Strengths* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

2) Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk

yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

b. Analisis Eksternal

1) Analisis Peluang (*Opportunities*)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan.

Dipihak lain, perusahaan-perusahaan baru bemunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

2) Analisis Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal melakukan analisis SWOT

2.8.3 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013:483) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Tabel 2. 1 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017: 25) Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat

memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- c. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
- d. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. 2 Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				

Kelemahan				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017:26) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk

memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).

- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.8.4 Matriks Internal-Eksternal (IE) dan Pemetaan Posisi Organisasi

A. Matriks IE

Menurut Rangkuti dalam Maulana (2017:51) Matriks IE (Internal-External) merupakan pemetaan skor matriks EFAS dan IFAS yang telah dihasilkan dari tahap input (input stage) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFAS pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFAS pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang kuat.

Menurut David dalam Maulana (2016:52), konsep matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi divestasi (*harvest or divestiture*).

		Evaluasi Faktor Internal				
		Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99		
Evaluasi Faktor Eksternal	Tinggi 4.0	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>		
	Sedang 3.0	V <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>		
	Rendah 2.0	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>		
	1.0					

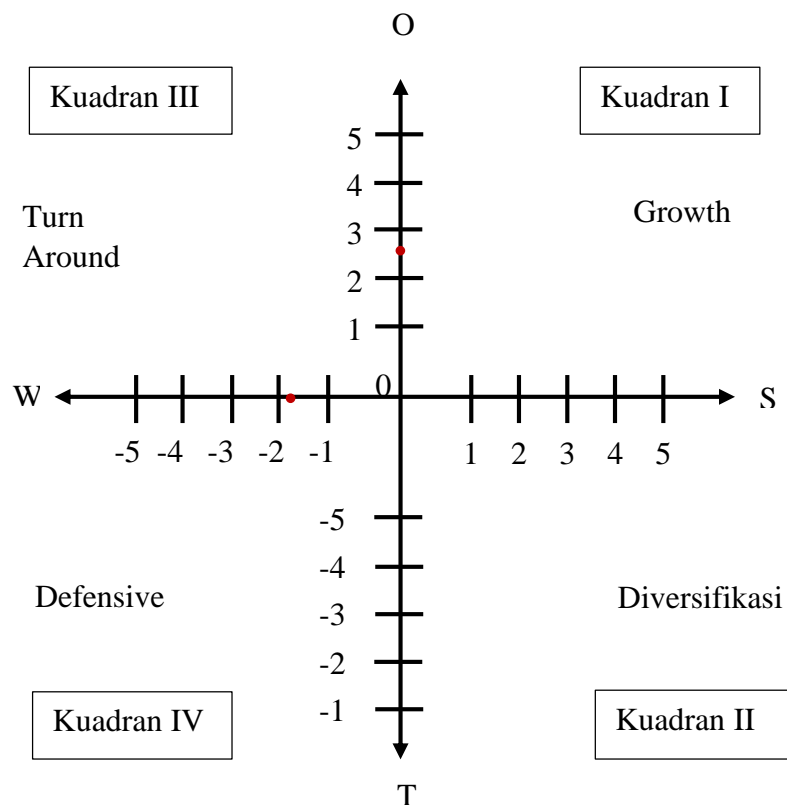
Gambar 2. 4 Matriks Internal Eksternal

B. Pemetaan posisi organisasi

Pemetaan posisi organisasi perusahaan bertujuan untuk mengetahui posisi organisasi dari suatu objek dalam kondisi perkembangannya saat ini. Pemetaan didasarkan pada analogi sifat yang dimiliki dari faktor-faktor

strategis. Kekuatan memiliki sifat positif, kelemahan memiliki sifat negative, begitu juga dengan peluang bersifat positif dan ancaman bersifat negative.

Diagram posisi perkembangan perusahaan memberikan gambaran keadaan perkembangan perusahaan berdasarkan kuadran-kuadran yang dihasilkan garis vektor SW dan garis vektor OT, setiap kuadran memiliki rumusan strategi sebagai strategi utamanya. Seperti telah dijelaskan sebelumnya garis vektor pada diagram posisi perkembangan perusahaan didasarkan pada logika faktor strategi internal membentuk garis horisontal dan faktor strategi eksternal membentuk garis vertikal.



Gambar 2. 5 Pemetaan Posisi Organisasi

Rumusan setiap kuadran yang secara khusus untuk perusahaan dan beberapa pengertian yang melalui proses adopsi, adaptasi dari penggunaan analisis SWOT untuk perusahaan, sehingga diadaptasi suatu rumusan sebagai berikut :

- a. Kuadran I : *Growth* (pertumbuhan). Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)
- b. Kuadran II : Diversifikasi. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar). Diversifikasi yakni membuat strategi yang berbeda (lain dari yang biasanya) dengan memanfaatkan kekuatan internal, sehingga dimasa yang akan datang memungkinkan terciptanya peluang.
- c. Kuadran III : *Turn around*. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*).
- d. Kuadran IV : *defensive*. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan yakni mempertahankan diri untuk membangun kekuatan internal dan meminimalisir kelemahan.

2.8.5 Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2017:83-84) dalam buku yang berjudul “Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisa SWOT” menjelaskan bahwa alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2. 3 Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5- 10 faktor – faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5- 10 kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2017:26)

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weknesses- Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.9 FGD (Focus Group Discussion)

Focus group discussion atau yang disingkat FGD secara sederhana merupakan suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Irwanto (2006: 1-2) mendefinisikan FGD adalah sebagai suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok.

Pengertian *Focus Group Discussion* mengandung tiga kata kunci:

1. Diskusi (bukan wawancara atau obrolan)
2. Kelompok (bukan individual)
3. Terfokus/Terarah (bukan bebas)

Artinya, walaupun hakikat dari FGD hanyalah sebuah diskusi, FGD tidak dapat disamakan dengan wawancara, rapat, atau obrolan beberapa orang di kafe-

kafe. FGD bukan pula sekadar kumpul-kumpul beberapa orang untuk membicarakan suatu hal. Namun, banyak orang yang berpendapat bahwa FGD dilakukan untuk mencari solusi atau menyelesaikan suatu permasalahan. Artinya, diskusi yang dilakukan bertujuan untuk mencapai kesepakatan tertentu mengenai suatu permasalahan yang dihadapi oleh para peserta, padahal aktivitas tersebut bukanlah FGD, melainkan rapat biasa. FGD berbeda dengan arena yang semata-mata digelar untuk mencari kesepakatan bersama antar individu maupun kelompok.

2.9.1 Kegunaan FGD (Focus Group Discussion)

Menurut Koentjoro (2005: 7), kegunaan FGD di samping sebagai alat pengumpul data adalah sebagai alat untuk meyakinkan pengumpul data (peneliti) sekaligus alat *re-check* terhadap berbagai keterangan/informasi yang didapat melalui berbagai metode penelitian yang digunakan atau keterangan yang diperoleh sebelumnya, baik keterangan yang sejenis maupun yang bertentangan.

Dari berbagai keterangan di atas, dapat disimpulkan dalam kaitannya dengan penelitian, FGD berguna untuk:

- a) Memperoleh informasi yang banyak secara cepat;
- b) Mengidentifikasi dan menggali informasi mengenai kepercayaan, sikap dan perilaku kelompok tertentu;
- c) Menghasilkan ide-ide untuk penelitian lebih mendalam; dan
- d) *Cross-check* data dari sumber lain atau dengan metode lain.

2.9.2 Persiapan dan Desain Rancangan FGD

Sebagai sebuah metode penelitian, pelaksanaan FGD membutuhkan perencanaan yang matang dan tidak asal-asalan. Untuk itu diperlukan beberapa persiapan sebagai berikut:

- 1) Membentuk Tim
- 2) Memilih Tempat dan Mengatur Tempat
- 3) Menyiapkan Logistik
- 4) Menentukan Jumlah Peserta
- 5) Rekrutmen Peserta

2.9.3 Langkah-langkah pelaksanaan FGD

Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilaksanakan di dalam sebuah FGD, diantaranya yaitu:

1) Membentuk Tim

Tim FGD umum mencakup, sebagai berikut :

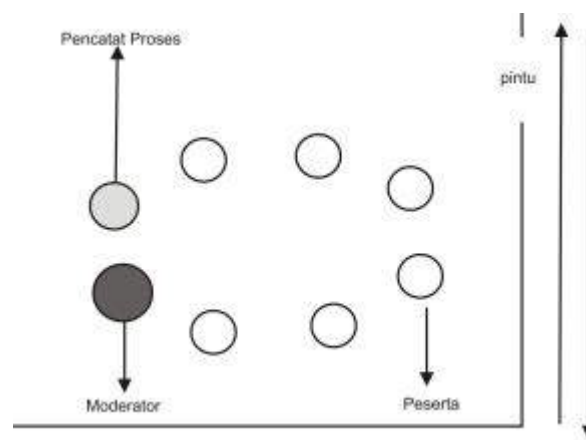
1. Moderator, yaitu fasilitator diskusi yang terlatih dan memahami masalah yang hendak dibahas serta tujuan penelitian yang hendak dicapai (*ketrampilan*, serta terampil mengelola diskusi (*ketrampilan proses*)).
2. Asisten Moderator/co-fasilitator, yaitu orang yang intensif mengamati jalannya FGD dan ia membantu moderator mengenai: waktu, diskusi (apakah tetap terarah atau keluar jalur), apakah masih ada pertanyaan penelitian yang belum terjawab, apakah ada peserta FGD yang terlalu pasif sehingga belum memperoleh kesempatan berpendapat.

3. Pencatat Proses/Notulen, yaitu orang bertugas mencatat inti permasalahan yang didiskusikan serta dinamika kelompoknya. Umumnya dibantu dengan alat pencatatan berupa satu unit atau laptop yang lebih fleksibel.
4. Penghubung Peserta, yaitu orang yang mengenal (person, medan), menghubungi, dan memastikan partisipasi peserta. Biasanya disebut mitra kerja di daerah penelitian.
5. Penyedia Logistik, yaitu orang-orang yang membantu kelancaran FGD berkaitan dengan penyediaan transportasi, kebutuhan rehat, konsumsi, akomodasi (jika diperlukan), insentif (bias uang atau barang/cinderamata), alat dokumentasi, dll.
6. Dokumentasi, yaitu orang yang mendokumentasikan kegiatan dan dokumen FGD: memotret, merekam (audio/video), dan menjamin berjalannya alat-alat dokumentasi, terutama perekam selama dan sesudah FGD berlangsung.

2) Memilih dan Mengatur Tempat

Pada prinsipnya, FGD dapat dilakukan di mana saja, namun seyogianya tempat FGD yang dipilih hendaknya merupakan tempat yang netral, nyaman, aman, tidak bising, berventilasi cukup, dan bebas dari gangguan yang diperkirakan bisa muncul (preman, pengamen, anak kecil, dsb). Selain itu tempat FGD juga harus memiliki ruang dan tempat duduk yang memadai (bisa lantai atau kursi). Posisi duduk peserta harus setengah atau tiga perempat lingkaran dengan posisi moderator sebagai fokusnya. Jika FGD

dilakukan di sebuah ruang yang terdapat pintu masuk yang depannya ramai dilalui orang, maka hanya moderator yang boleh menghadap pintu tersebut, sehingga peserta tidak akan terganggu oleh berbagai “pemandangan” yang dapat dilihat diluar rumah. Jika digambarkan, layout ruang diskusi dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2. 6 Layout Ruang Diskusi Irwanto (2006)

3) Menyiapkan Logistik

Logistik adalah berbagai keperluan teknis yang diperlukan sebelum, selama, dan sesudah FGD terselenggara. Umumnya meliputi peralatan tulis (ATK), dokumentasi (audio/video), dan kebutuhan-kebutuhan peserta FGD: seperti transportasi, properti rehat: alat ibadah, konsumsi (makanan kecil dan atau makan utama), insentif, akomodasi (jika diperlukan).

Insentif dalam penyelenggaraan FGD adalah suatu hal yang wajar diberikan. Selain sebagai strategi untuk menarik minat peserta, pemberian insentif juga merupakan bentuk ungkapan terimakasih peneliti karena peserta FGD

bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk mencurahkan pendapatnya dalam FGD. Jika perlu, sejak awal dicantumkan dalam undangan mengenai intensif apa yang akan mereka peroleh jika datang dan aktif dalam FGD. Mengenai bentuk dan jumlahnya tentu disesuaikan dengan sumberdaya yang dimiliki peneliti. Umumnya insentif dapat berupa sejumlah uang atau souvenir (cinderamata).

4) Jumlah Peserta

Dalam FGD, jumlah peserta menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Menurut beberapa literatur tentang FGD (lihat misalnya Sawson, Manderson & Tallo, 1993; Irwanto, 2006; dan Morgan D.L, 1998) jumlah yang ideal adalah 7 -11 orang, namun ada juga yang menyarankan jumlah peserta FGD lebih kecil, yaitu 4-7 orang (Koentjoro, 2005: 7) atau 6-8 orang (Krueger & Casey, 2000: 4). Apabila jumlah peserta terlalu sedikit tidak memberikan variasi yang menarik, dan terlalu banyak akan mengurangi kesempatan masing-masing peserta untuk memberikan sumbangan pikiran yang mendalam. Jumlah peserta dapat dikurangi atau ditambah tergantung dari tujuan penelitian dan fasilitas yang ada.

2.9.4 Analisis Data dan Penyusunan Laporan FGD

Analisis data dan Penulisan Laporan FGD adalah tahap akhir dari kerja keras peneliti. Langkah-langkahnya dapat ditempuh sebagai berikut:

1. Mendengarkan atau melihat kembali rekaman FGD
2. Tulis kembali hasil rekaman secara utuh (membuat transkrip)

3. Baca kembali hasil transkrip
4. Mencari masalah-masalah (topik-topik) yang menonjol dan berulang-ulang muncul dalam transkrip, lalu kelompokkan menurut masalah atau topik. Kegiatan ini sebaiknya dilakukan oleh dua orang yang berbeda untuk mengurangi “bias” dan “subjektifitas”. Pengkategorian bisa juga dilakukan dengan mengikuti Topik-topik dan subtopik dalam Panduan diskusi. Jangan lupa merujuk catatan yang dibuat selama proses FGD berlangsung.
5. Karena berhubungan dengan kelompok, data-data yang muncul dalam FGD biasanya mencakup:
 - a) Konsensus
 - b) Perbedaan Pendapat
 - c) Pengalaman yang Berbeda Ide-ide inovatif yang muncul, dan sebagainya.