

MANAJEMEN STRATEGI

by Andi M. Rusdi Maidin

Submission date: 28-Apr-2023 04:08PM (UTC+1000)

Submission ID: 2078000038

File name: BUKU_MANAJEMEN_STRATEGI_1.pdf (2.51M)

Word count: 53133

Character count: 330906

MANAJEMEN STRATEGI

PENULIS :

ALIMIN MAIDIN

ANDI M. RUSDI MAIDIN

WAHYUTI

EDITOR :

MUTTAQIEN AL - MAIDIN

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah yang Maha Kuasa dan Pengasih, atas Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya yang telah diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan buku ini sesuai permintaan berbagai pihak yang sangat membutuhkan. Buku ini di buat dalam sepuluh bab yang di rancang untuk memberikan pemahaman kepada akademisi dan praktisi organisasi perusahaan dan publik mengenai proses manajemen strategi secara menyeluruh dan disusun secara sistematis dengan judul “**Manajemen Strategi**”.

Manajemen strategi merupakan salah satu bidang tugas yang sangat penting dalam suatu organisasi baik untuk organisasi profit-oriented maupun non profit-oriented. Hal ini disebabkan setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berhadapan dengan persoalan perubahan lingkungan yang melingkupinya. Terlebih lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat pada era liberalisasi perdagangan saat ini.

Kami sadar bahwa buku ini merupakan kerja keras dari berbagai pihak yang telah memberikan pemikiran serta saran dan masukan dalam penulisan buku ini. Untuk itu kami mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat sehingga buku ini dapat berada ditangan pembaca saat ini.

Kami sadar apa yang telah kami usahakan dengan sebaik – baiknya masih jauh dari kesempurnaan olehnya itu saran dan kritikan yang bersifat konstruktif sangat kami butuhkan dan akhirnya penulis berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberikan bimbingan dan Rahmat-Nya kepada kita semua dan buku yang telah diterbitkan ini bernilai ibadah di sisi Tuhan yang Maha Kuasa.

Makassar, Awal Oktober 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PRAKATA	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR SINGKATAN	viii
BAB 1 DASAR TEORI	1
A. Pendahuluan	1
B. Perencanaan Strategis	5
C. Ciri Umum Perencanaan Strategis	9
D. Manfaat Perencanaan Strategis	10
E. Perencanaan Strategis Sektor Kesehatan	13
BAB 2 MANAJEMEN STRATEGIK	17
A. Prinsip – prinsip Manajemen Strategik	17
B. Perumusan Strategi	21
C. Ciri Umum Perencanaan Strategis	29
D. Driving Force di Organisasi Pelayanan Kesehatan	31
E. Pelayanan yang Ditawarkan ke Masyarakat	32
F. Pemulihan Biaya/Keuntungan Yang Diperoleh	34
BAB 3 PEMIKIRAN STRATEGIS	36
A. Visi	36
B. Misi	46
C. Strategi	52
D. <i>Goal</i> (Tujuan)	60
E. Objectives (Tujuan Khusus Atau Umum)	68
F. Strategis Hubungan Visi, Misi, Goal, Objective, Lingkungan dan Manajemen Strategi	70
G. Tujuan dan Sasaran Pembangunan Kesehatan	87
BAB 4 KERANGKA ANALISIS STRATEGI	92
A. Proses Pengambilan Keputusan Strategis	92
B. Strategi Fungsional	103
C. Proses Analitis	105
D. Kerangka Analisis Kasus	106

E. Kerangka Perumusan Strategi yang Kompherensif.....	110
F. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi.....	112
BAB 5 ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI.....	115
A. Tahap Analisis Perencanaan Strategi.....	115
B. Tahap Pengumpulan Data	116
C. Tahap Analisis.....	129
D. Penentuan Matrik <i>Grand Strategy</i>	158
BAB 6 ANALISIS SWOT	160
A. Analisis SWOT	160
B. Analisis Eksternal.....	166
C. Analisis Internal.....	170
D. Lingkungan Operasional.....	173
E. Evaluasi.....	175
F. Kelemahan dan Keterbatasan Analisis SWOT	178
G. Merangkai Sebuah Strategi.....	180
H. Rencana – Rencana Strategi	182
I. Isu – Isu Pengembangan	187
BAB 7 PENETAPAN PRIORITAS DAN ALTERNATIF PROGRAM	193
A. Penetapan Prioritas.....	194
B. Teknik Penetapan Prioritas	197
C. Cara Penetapan Tujuan	200
D. Tahapan Tujuan Program.....	202
BAB 8 PENDEKATAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIS	204
A. Pendekatan dalam Balanced Scorecard	204
B. Pendekatan dengan MBO (<i>Management By Objective</i>).....	208
C. Pendekatan dengan ZOPP dan OOPP	212
D. Tahapan Tujuan Program.....	202
BAB 9 DELAPAN LANGKAH PERENCANAAN STRATEGIS	217
A. Strategi.....	217
B. Langkah – 1 Membuat Kesepakatan Awal Perencanaan.....	219
C. Langkah – 2 Memperjelas Mandat-Mandat Organisasi	220
D. Langkah – 3 Memperjelas Kembali Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi	222
E. Langkah – 4 Menilai Lingkungan di Luar Organisasi.....	228
F. Langkah – 5 Menilai Lingkungan di Dalam Organisasi	231
G. Langkah – 6 Menentukan Isu-Isu Strategis	228

H. Langkah – 7 Merumuskan Strategi	239
I. Langkah – 8 Merumuskan Citra Idaman Organisasi di Masa Depan.....	242
BAB 10 RENCANA STRATEGIS KEUANGAN	245
A. Capaian Agenda Pembangunan Nasional	246
B. Capaian Agenda Pembangunan Nasional	248
C. Potensi dan Permasalahan	272
D. Visi, Misi, Nilai – Nilai, dan Tujuan Kementerian Keuangan.....	274
E. Arah Kebijakan dan Strategi Kemenkeu Tahun 2020-2024	280
F. Kerangka Regulasi	283
G. Kerangka Kelembagaan.....	288
H. Larah Kebijakan Kementerian Keuangan.....	290
DAFTAR PUSTAKA.....	407

DAFTAR TABEL

No	Nomor Tabel	Nama Tabel	Halaman
1	3.1	Klasifikasi Strategi	58
2	3.2	Sasaran yang lemah Vs yang seharusnya	75
3	4.1	Proses Analisis	94
4	5.1	EFAS	120
5	5.2	IFAS	123
6	5.3	Perbandingan Matrik Profil Kompetitif Antara Rumah Sakit X, Y, dan Z	128
7	5.4	MATRIK SWOT	137
8	5.5	BCG's Growth Share Matrix	100
9	5.6	Tabel Penentuan Faktor Daya Tarik Industri	149
10	5.7	Faktor Kekuatan Bisnis	107

DAFTAR GAMBAR

No	Nomor Gambar	Nama Gambar	halaman
1	2.1	kekuatan-kekuatan yang menimbulkan Kompetensi	30
2	3.1	Nilai Organisasi TQM dalam rangka 7S oleh Mckinsey	43
3	3.2	Hubungan Misi, Nilai dan Budaya	48
4	3.3	Model Rencana Strategi	53
5	3.4	Pengertian Tentang Goals, Objective Dan Target	67
6	3.5	Hirarki Misi, <i>Goal</i> , dan <i>Objective</i>	72
7	3.6	Komponen Perencanaan	77
8	3.7	Hubungan Visi, Misi, Goal, Objective, Lingkungan dan Manajemen Strategi	78
9	3.8	Hubungan antara misi, tujuan dan bentuk-bentuk rencana lain dalam organisasi.	83
10	3.9	Faktor-faktor yang mempengaruhi proses penetapan tujuan strategik	85
11	3.10	Visi, Misi, dan Strategi Pembangunan Kesehatan	60
12	4.1	Kekuatan Persaingan Dalam Industri (Menurut Michael E. Porter)	97
13	4.2	Proses Analisis Kasus	106
14	4.3	Kerangka Perumusan Strategi	110
15	4.4	Proses Pengambilan Keputusan Strategis	113
16	5.1	Kerangka Analisis Perencanaan Strategis	106
17	5.2	Matrik GE	151
18	5.3	Model Untuk Strategi Korporat	153
19	5.4	Penentuan Matrik Grand Strategy	159
20	5.5	BCG's Growth Share Matrix	140
21	6.1	Diagram Cartesius Analisis SWOT	176
22	8.1	Karakteristik Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996)	206
23	9.1	Stakeholder Analysis	225
24	9.2	Pendekatan Perumusan Isu Strategis	237
25	10.1	Tahapan Integrasi TIK	267
26	10.2	Tingkat <i>Downtime</i> Sistem TIK	270
27	10.3	Rata-rata Indeks Opini BPK RI atas LK BA 015 dan LK BUN 2015-2019	271

DAFTAR SINGKATAN

Lambang/ Singkatan	Arti dan Keterangan
RPJPK	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kesehatan
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
MEA	Masyarakat Ekonomi ASEAN
SBU	<i>Strategy Bussiness Unit</i>
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>
RP3JPK	Rencana Pokok Program Pembangunan Jangka Panjang Kesehatan
IFAS	<i>Integral Factors Analysis Summary</i>
EFAS	<i>External Factory Analysis Summary</i>
	<i>Integration, Latency</i>
MBO	<i>Management By Objective</i>
ZOPP	<i>Ziel Orientierte Project Planning</i>

BAB I

Dasar Teori

Ilustrasi !

“Suatu perusahaan industri raksasa multinasional sedang melemah akibat menurunnya order bisnis mereka dan adanya usaha lain yang menjadi saingan ketat. Direktur utamanya menyatakan bahwa masalah finansialnya-lah yang menjadi sebab, karena pada saat bisnis mereka sedang menanjak, mereka lalai dalam membuat perencanaan. Ini menunjukkan bahwa kesalahan langkah mereka karena perencanaan strategis yang mereka buat adalah buruk.”

Sebesar dan semaju apapun sebuah organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki, dan memang harus memiliki sebuah perencanaan, karena dengan perencanaan-lah sebuah organisasi akan berjalan menuju arah atau cita-cita yang dikehendaki. Semakin baik sebuah perencanaan semakin baik pula langkah perjalanan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, pada Bab 1 ini akan membahas apa itu perencanaan? bagaimana ciri-cirinya? dan apa manfaatnya?

A. Pendahuluan

Apakah perencanaan itu ?

Konsep dan defenisi tentang perencanaan sangat bervariasi. Namun secara umum kebanyakan pimpinan menganggap bahwa perencanaan adalah suatu fungsi atau teknik manajemen yang dinamis. Salah satu metode terbaik untuk mempersiapkan organisasi guna menghadapi perubahan-perubahan yang terus menerus terjadi dalam lingkungannya.

Perencanaan melibatkan antara lain evaluasi dari perkembangan masa lalu dan sekarang, merenungkan dan memilih kondisi masa depan yang dianggap paling baik untuk perusahaan. Perencanaan yang baik hendaknya dapat menjawab pertanyaan 4W + 1H, dimana bisa menjawab *what, when, where, who + how*. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan keadaan yang sesuai dengan kondisi yang diinginkan pada periode waktu tertentu.

Salah satu indikator penampilan organisasi yang baik adalah dengan melihat dokumen-dokumen perencanaan yang ada, yang selain menggambarkan kegiatan-kegiatan organisasi juga memuat pemikiran-pemikiran dasar maupun data-data operasional lain serta target hasil yang diinginkan.

Dalam setiap organisasi dikenal beberapa macam (tingkatan) perencanaan atau biasanya disebut dengan rencana kerja, yaitu :

1. Rencana strategis
2. Rencana Program
3. Rencana Operasional
4. Rencana Kegiatan/Kerja Bulan
5. Rencana Kerja Mingguan
6. Rencana Kerja Harian

Masing-masing rencana memiliki spesifikasi tersendiri yang membedakan jenis rencana yang satu dengan rencana lainnya. Terlepas dari perbedaan masing-masing, seluruh rencana tersebut memiliki arti dan manfaat penting bagi setiap organisasi.

Pada setiap rencana memiliki batasan waktu yang dapat dilihat dari nama atau judul rencana tersebut, yang berkisar pada hitungan per hari (rencana kerja), per minggu (rencana kerja mingguan), per bulan (rencana kerja bulanan) sampai dengan per tahun (rencana kerja tahunan) bisa dalam jangka satu tahun maupun 3-5 tahun. Seluruh rencana kerja yang jangka waktunya kurang dari 3 tahun disebut sebagai rencana operasional yang memberikan gambaran spesifik organisasi dan mencerminkan kinerja organisasi pada saat sekarang. Sedangkan rencana kerja yang berjangka waktu 3 tahun atau lebih oleh sebagian ahli maupun organisasi disebut sebagai rencana jangka panjang atau rencana strategis yang menjadi acuan induk dari rencana operasional.

Terdapat berbagai pendekatan dalam penyusunan perencanaan strategis namun secara umum mencakup tiga langkah yang meliputi *situation*, *target* dan *path*. Dalam pendekatan ini perencanaan strategis dimulai dengan melakukan evaluasi terhadap situasi mutakhir organisasi dan menjelaskan hal-hal yang menyebabkan timbulnya situasi itu (*situation*) kemudian dirumuskan kondisi ideal (*target*) yang hendak dicapai serta memetakan (*map*) rute yang hendak ditempuh organisasi dalam rangka menuju kondisi ideal itu.

Dalam proses penyelesaian seluruh perencanaan secara umum ada tiga fase yang harus diketahui dan dilalui oleh para manajer perencanaan organisasi.

5 **1. Fase pemikiran strategis**

Pada fase ini organisasi mengembangkan dan mengarahkan kemampuan intuitifnya untuk merancang perspektif masa depan organisasi dan membangun pondasi organisasi dengan jalan menentukan visi, misi, nilai, dan strategi organisasi. Fase ini disebut juga fase pengembangan strategi.

5 **2. Fase perencanaan strategis**

Pada fase ini organisasi dituntut untuk mengkombinasikan kemampuan intuisi dan kemampuan analisis guna menentukan rencana-rencana strategis untuk meraih tujuan masa depan organisasi. Fase ini dirancang untuk mengabsahkan dan mengaktifkan pondasi yang telah dibangun pada fase pertama.

5 3. Fase perencanaan operasional

Kelanjutan pada fase ini untuk memperluas dan memperdalam aktivitas analisis sehingga diperoleh rumusan-rumusan kerja yang spesifik yang berlaku untuk jangka waktu pendek sebagai aplikasi lanjutan dari hasil fase sebelumnya.

B. Perencanaan Strategis

Pada tahun 1916, Fayol pertama kali menyajikan sebuah upaya awal dalam menangani hal-hal yang akan terjadi di masa depan, yaitu melalui pendekatan perencanaan jangka panjang. Kegiatan utama dalam pendekatan ini adalah mengidentifikasi dan memasukkan setiap kesenjangan antara asumsi permintaan dengan mengeksplorasi tren yang ada, dan kemampuan organisasi yang dirasakan saat ini.

Namun, mengeksplorasi tren kedalam sebuah prakiraan tidaklah akurat, di kasus lain peluang baru yang tidak pernah siapapun prakirakan adalah sangat mungkin terjadi. Sehingga diakui bahwa mengakhiri "*planning gap*" (perbedaan antara prakiraan permintaan dan prakiraan kemampuan) bukanlah aspek yang paling penting dari formulasi strategi. Sehingga selama tahun 1970-an, pendekatan perencanaan strategis menggantikan perencanaan jangka panjang.

Suatu perusahaan setiap hari dituntut untuk mengembangkan strategi-strategi untuk menyesuaikan antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan

dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Oleh karena itu, dibutuhkan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu, yang kemudian disebut sebagai perencanaan strategis. Melalui perencanaan strategis ini, perusahaan dengan mudah melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal organisasi, sehingga mampu mengatasi perubahan lingkungan.

Perencanaan strategis merupakan kerangka kerja terperinci untuk mencapai tujuan perusahaan. Saat membuat rencana strategis, ada tujuan tertentu yang coba dipenuhi oleh perusahaan selama pelaksanaan rencana strategis. Memahami tujuan perusahaan dari rencana strategis perusahaan akan membantu menciptakan rencana yang efisien untuk memandu pertumbuhan perusahaan. Perencanaan strategis adalah aktivitas manajemen perusahaan yang digunakan untuk menetapkan prioritas, memfokuskan energi dan sumber daya, memperkuat operasi, memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan bersama, menetapkan kesepakatan seputar hasil/hasil yang diinginkan, dan menilai serta menyesuaikan tujuan organisasi. arah dalam menanggapi lingkungan yang berubah.

Ini adalah upaya disiplin yang menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan memandu apa itu perusahaan , siapa yang dilayaninya, apa yang dilakukannya, dan mengapa ia melakukannya, dengan

fokus pada masa depan. Perencanaan strategis yang efektif tidak hanya mengartikulasikan ke mana arah perusahaan dan tindakan yang diperlukan untuk membuat kemajuan, tetapi juga bagaimana perusahaan mengetahui apakah itu berhasil.

James A.F. Stoner dan R. Edwar Freeman dalam bukunya Manajemen (1995 : 263), mengemukakan pengertian perencanaan sebagai suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka. Sedangkan strategi adalah program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, respon organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu.

Adapun beberapa defenisi perencanaan strategis menurut beberapa ahli, adalah sebagai berikut ;

“Strategic planning adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan mengubah perusahaan, sehingga apabila strategic planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan”

Lorange (1980)

“Perencanaan strategis merupakan usaha sistematis formal dari suatu perusahaan (organisasi) untuk menggariskan wujud utama dari perusahaan tersebut, sasaran-sasarannya, kebijakan-kebijakan dan strategi-strateginya demi tercapainya sasaran-sasaran dan wujud utama perusahaan yang bersangkutan”.

Burhan (1984)

“Perencanaan Strategis (Strategic Planning) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan

Kerzner (2001)

Rencana strategis meliputi identifikasi cara-cara untuk mencapai tujuan dasar dari organisasi. Perencanaan ini pada umumnya merupakan perencanaan jangka panjang yang mempunyai kepentingan utama dalam mengembangkan sumber-sumber. Rencana ini dirumuskan pada manajemen tingkat atas.

Tahapan rencana strategis meliputi ;

1. *Visi*, adalah gambaran masa depan yang akan dicapai oleh suatu organisasi.
Visi organisasi meliputi nilai-nilai, aspirasi dan tujuan yang merupakan pernyataan mendasar.
2. *Misi*, yaitu kerangka kerja di mana didalamnya energi akan disalurkan dengan memaksimalkan kemungkinan untuk sukses
3. *Goals* (tujuan umum), adalah posisi masa depan yang diinginkan organisasi yang dipilih atas dasar misi yang telah ditetapkan.

4. *Objective* (tujuan khusus/sasaran), adalah bentuk tujuan umum/ *goals* yang telah terkuantifisir menjadi lebih spesifik dan operasional.
5. Strategi, yaitu rencana-rencana yang meliputi aktivitas-aktivitas umum dari organisasi, khususnya rencana-rencana *interpretative* yang dibuat dengan melihat rencana-rencana pesaing. Strategi dapat dibuat dengan melihat rencana-rencana pesaing. Strategi dapat dianggap sebagai mekanisme yang menolong organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya dan mengintegrasikan semua operasinya. Baik itu lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

C. Ciri Umum Perencanaan Strategis

Hasil akhir dari aktivitas perencanaan strategis adalah dokumen perencanaan strategis berupa garis-garis besar rancangan program yang sifat muatannya masih umum, belum rinci dan berfungsi untuk memproyeksikan posisi organisasi pada masa yang akan datang. Perencanaan yang baik merupakan langkah awal menuju keberhasilan pencapaian cita-cita organisasi. Oleh karena itu, kualitas sebuah organisasi biasa dilihat dari dokumen perencanaannya.

Untuk mengetahui apakah sebuah dokumen perencanaan itu merupakan hasil dari perencanaan strategis atau perencanaan operasional, maka ciri-ciri perencanaan strategis berikut dapat dijadikan panduan.

Ciri Umum :

- a. Ada analisis sebab akibat terjadinya fakta yang memiliki fungsi mengarahkan.
- b. Ada analisis potensi dan hambatan, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang dari luar organisasi.
- c. Mampu memberi dampak, seperti : masalah terpecahkan efisiensi proses kerja, adanya *impact* untuk jangka waktu lebih lama.

D. Manfaat Perencanaan Strategis

Secara umum, perencanaan strategis dapat mematangkan perjalanan organisasi dalam mencapai keberhasilan di masa depan. Hal ini bisa dilihat dari manfaat perencanaan strategis sebagai berikut:

1. Memelihara fokus perhatian dan perencanaan, sehingga arah kegiatan organisasi lebih terkendali
2. Memperkuat prinsip-prinsip yang terkandung dalam visi, misi dan nilai organisasi
3. Memelihara dan mendorong komunikasi fungsional unit-unit kerja organisasi
4. Sebagai jembatan untuk menyusun rencana operasional jangka pendek

5. Mendorong komponen strategis (*manager*) organisasi untuk berencana dalam perspektif makro, mengetahui ancaman dan peluang yang dihadapi organisasi
6. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas mobilisasi berbagai sumber daya organisasi
7. Mengoptimalkan fungsi *team work* yang ada dalam menerjemahkan visi, misi dan nilai organisasi menuju cita-cita yang telah ditetapkan
8. Membangun kepercayaan pihak luar organisasi, termasuk donor, pemerintah serta *stakeholder* dan *beneficiaries* organisasi.

Dalam sumber lain oleh Hanan Kuncoro disebutkan beberapa manfaat rencana strategis, yaitu:

1. Menciptakan kerangka kerja dalam anggaran perusahaan

Suatu perusahaan bekerja melalui anggaran operasi yang diperlukan untuk mengatur sumber daya di masa yang akan datang. Anggaran perlu sebuah kerangka agar tercapai komitmen dari sumber daya untuk masa depan. Komitmen tersebut hanya bisa dicapai dengan ide atau rencana manajemen yang jelas mengenai bagaimana arah anggaran untuk waktu yang akan datang. *Strategic planning* memfasilitasi hal ini dengan menyediakan kerangka kerja dalam pengembangan anggaran tersebut. Pembuatan suatu rencana itu bisa membuat formulasi dari anggaran yang efektif. Selain itu dapat membuat alokasi sumber daya perusahaan dengan lebih optimal.

2. Menciptakan dan mengembangkan manajemen

Perencanaan strategi ini juga dapat berperan terhadap perkembangan manajemen dalam perusahaan. Karena mereka dituntut untuk berpikir kreatif serta inovatif agar dapat membuat strategi perencanaan bisnis yang tepat dan mengikuti perkembangan zaman. Dengan demikian, rencana yang telah dibuat dapat dengan mudah diimplementasikan.

3. Melatih manajemen menjadi visioner

Mereka yang berperan dalam pembuatan *strategic planning* ini dituntut untuk memiliki berbagai macam kemungkinan terbaik hingga yang terburuk. Dengan demikian, setiap kemungkinan tersebut dapat disediakan solusi untuk mempertahankan atau untuk mengatasi permasalahan. Perencanaan yang tidak mempertimbangkan perkembangan zaman, kompetitor dan faktor eksternal lain tentu akan sia-sia. Karena itulah, para pelaku usaha dituntut untuk selalu beradaptasi dan berinovasi dari waktu ke waktu.

4. *Strategic planning* dapat disetarakan dengan pemikiran manajer

Pemikiran manajer seringkali idealis dan tidak tepat terhadap arah kebijakan perusahaan. Bisa saja muncul masalah perdebatan atau diskusi dalam perencanaan strategi perusahaan. *Strategic planning* dapat membuat manajer bisa setara pemikirannya dengan strategi yang diciptakan sebelumnya. Pembuatan *strategic planning* bisa mengantisipasi keputusan individu dari manajer yang bisa saja tidak memuaskan semua pihak di

perusahaan. Bukan membatasi, namun lebih mengarahkan ke arah yang lebih baik.

Perencanaan merupakan pengamatan terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal sehingga dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan dikemudian hari yang dapat dijadikan pijakan melangkah sehingga organisasi bisa mendapatkan keuntungan lebih. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih proaktif, memulai dan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan daripada reaktif terhadap permasalahan sekitar. Perencanaan strategis ini bisa memberikan manfaat dalam bidang keuangan maupun non keuangan. Manfaat perencanaan strategis dalam bidang keuangan yakni bisa meningkatkan laba atau keuntungan. Sebuah penelitian pernah menyebutkan kenaikan keuntungan perusahaan bisa mencapai 80%. Sedangkan manfaat dalam bidang non keuangan yakni adanya kesatuan pandangan, komitmen dan gerak antara manajer dan karyawan. Mereka mengetahui apa-apa yang harus dikerjakan dan alasan mengapa harus mengerjakan kegiatan tersebut. Mereka mengetahui apa tujuan akhir yang hendak dicapai.

E. Perencanaan Strategis Sektor Kesehatan

Apa yang dibahas sebelumnya mengenai perencanaan strategis, dan apa saja manfaatnya bagi organisasi, sesungguhnya merupakan aktivitas yang biasa dilakukan oleh setiap organisasi, salah satunya organisasi di sektor kesehatan seperti rumah sakit, puskesmas, dan instansi pemerintah terkait.

Paradigma baru pembangunan berwawasan kesehatan mengindikasikan kesehatan sebagai indikator positif keberhasilan pembangunan nasional. Oleh karena itu, dalam visi pembangunan kesehatan di Indonesia mengacu pada Undang-Undang, Garis-garis Besar Haluan Negara dan Sistem Kesehatan Nasional, yang selanjutnya disusun pula strategi yang dikehendaki dalam bentuk Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kesehatan (RPJPK) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN).

RPJMN merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program Presiden yang penyusunannya berpedoman pada RPJPN, yang memuat strategi pembangunan Nasional, kebijakan umum, program Kementerian/Lembaga dan lintas Kementerian/Lembaga, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal dalam rencana kerja yang berupa kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.

Upaya harmonisasi dan sinkronisasi perencanaan bidang kesehatan dalam RPJMD dan RPJMN dilakukan dengan memastikan indikator, kegiatan, dan program yang tertuang dalam RPJMN bidang kesehatan tercermin juga dalam RPJMD. RPJMD perlu sejalan dengan RPJMN tetapi tidak menutup ruang bagi Daerah untuk melaksanakan pembangunan bidang kesehatan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan daerah masing-masing.

Ditingkat organisasi pelayanan kesehatan, Perkembangan bidang kesehatan yang pesat, menimbulkan adanya transisi pemahaman mengenai pentingnya menganalisis kekuatan-kekuatan internal dan eksternal masing-masing organisasi. Kenyataannya, seringkali organisasi pelayanan kesehatan mengalami masalah, karena tidak adanya perencanaan strategis, bahkan ada pula yang membuat perencanaan strategis namun tidak tepat sasaran dan implementasinya tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Keberhasilan menangani kesulitan-kesulitan di masa lalu tidak dapat disamakan dalam menghadapi situasi seperti yang terjadi saat ini. Organisasi Pelayanan Kesehatan saat ini berada dalam lingkungan yang bergejolak dengan perubahan (*Volatility*), ketidakpastian (*Uncertainty*), kompleksitas (*Complexity*), dan ketidakjelasan (*Ambiguity*). Tingkat perubahan yang terjadi lebih besar daripada kemampuan untuk meresponsnya. Adanya pergeseran perubahan yang sangat drastis dan bergejolak dalam dunia saat ini juga memerlukan pola pikir kepemimpinan yang baru dengan menerapkan perencanaan strategis yang tepat sasaran.

Disisi lain, pemberlakuan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) mulai pada tahun 2015, menuntut semua bidang industri agar lebih menyadari pentingnya penerapan perencanaan strategis, dalam menghadapi lingkungan industri yang dinamis. Setiap program harus direncanakan dengan baik dari

segala aspek, mulai dari perencanaan strategis hingga operasionalnya, agar implementasi program dapat berjalan, dan visi misi organisasi dapat tercapai.

Oleh karena itu, diperlukan kompetensi dan pemahaman tentang konsep perencanaan strategis bagi pelaku organisasi di sektor kesehatan, karena, perencanaan strategis merupakan kemampuan teknis yang harus dimiliki bersama dengan teknik mengelola keuangan, akuntansi, kebijakan publik, dan pemasaran dalam mengelola organisasi sektor kesehatan.

BAB II

Manajemen Strategik

Saat ini organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia sangat disibukkan oleh berbagai isu operasional yang sangat kompleks dalam menghadapi persaingan, misalnya meningkatkan mutu pelayanan melalui pencapaian akreditasi, menyusun sistem akuntansi keuangan dan *billing* yang lebih canggih, memperbaiki sarana fisik dan gedung, mengarahkan pengembangan dan pengaplikasian teknologi kedokteran, serta berbagai isu lain.

Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu tentang tata cara pembuatan (*formulation*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*), keputusan-keputusan strategi antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa depan, adalah *tool* yang tepat bagi organisasi pelayanan kesehatan dapat menghadapi isu-isu yang sedang berkembang.

A. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses yang digunakan untuk melaksanakan strategi. Manajemen strategik merupakan salah satu cara untuk merealisasikan transformasi atau perubahan dalam organisasi. Ada tiga hal yang mendasar tentang manajemen strategik, yaitu :

1. Pengembangan manajemen strategik
 - a. Pembuatan strategi yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan rumah sakit, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi
 - b. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan rumah sakit, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil yang telah ditetapkan sampai kepada mengukur kinerja individu dan organisasi sampai mengukur kinerja individu dan organisasi untuk diambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan

2. Fokus dari manajemen strategik

Fokus pada penggabungan aspek-aspek riset dan pengembangan, keuangan, akuntansi dan produksi atau operasional dari sebuah unit usaha. Strategik selalu memberikan sebuah keuntungan, sehingga proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi. jika gagal dalam menciptakan kemajuan bagi organisasi maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategik (Wahyudi, 1996).

3. Tingkatan dalam manajemen strategik

Strategik merupakan suatu konsep yang komprehensif dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktifitas bisnis. Dengan sifatnya yang fleksibel maka strategi ini dapat dikategorikan dalam beberapa tingkatan dalam struktur organisasi, yaitu :

- a. Strategi korporat (*Corporate Strategy*) yang terdiri dari beberapa unit bisnis/divisi
- b. Strategi bisnis (*Business Strategy*) yang terdiri dari satu unit bisnis/divisi
- c. Strategi fungsional (*Function Strategy*) terdiri dari fungsi-fungsi yang bertujuan sebagai pendukung

Strategi di tingkat korporat

Strategi di tingkat korporat adalah strategi yang disusun oleh beberapa unit bisnis, dimana organisasi rumah sakit akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage* (Andrew, 1980)

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan dan bisnis apa yang ingin dilepas. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diversifikasi), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi, pengembangan, *internal joint venture*) dan cara keluar dari bisnis (seperti, *spin-off*, *self-off*, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif.

Menurut Kenichi Ohmae dalam Rangkuti (1999), penerapan strategik korporat harus didasarkan pada keinginan dan harapan pelanggan. Sementara itu Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, lalu menempatkan pada kondisi yang sesuai dari masing-masing unit bisnis.

Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu kepada pemain baru yang akan masuk kedalam industri ini, kekuatan daya beli pelanggan, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis. Rumah sakit secara keseluruhan dapat dianggap sebagai suatu korporat.

Strategi di Tingkat Unit Bisnis (Strategy Bussiness Unit)

Organisasi yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing diberbagai tingkat bisnis. Dalam hal ini rumah sakit dapat memiliki beberapa unit bisnis seperti unit bisnis di instalasi rawat inap, instalasi rawat jalan, instalasi laboratorium, instalasi radiologi dan apotek-apotek di instalasi farmasi.

Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik berikut ini : (a) Memiliki misi dan strategi (b) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi (c) Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik (d) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap usaha yang berbeda. Rumah sakit dalam hal ini menggolongkan unit bisnis sebagai suatu bisnis atau unit-unit yang dipergunakan langsung oleh masyarakat, dinilai dan mempunyai semacam akuntabilitas (Hax dan Majluf,1991). SBU didefinisikan sebagai “suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga setiap unit menjual sekumpulan produk/jasa kepada sekumpulan pelanggan dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing”.

Strategi di Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Strategi ini dirumuskan lebih bersifat spesifik tergantung kepada kegiatan fungsional manajemen, jika ditingkat usaha telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru di pembuatan strategi atau suatu divisi maka divisi yang terlibat dalam pembuatan strategi ini adalah divisi keuangan, sumber daya manusia, produksi dan pemasaran.

B. Perumusan Strategi

Strategi generik dari M. Porter berpendapat jika suatu perusahaan ingin berkembang dalam tingkat persaingan yang semakin ketat, harus memilih antara “harga yang tinggi” atau “prinsip dasar” inilah yang menyebabkan porter mengembangkan tiga strategi generik yang terkenal yaitu ; 1) Diferensiasi, 2) Kepemimpinan biaya menyeluruh, dan 3) Fokus.

Diferensiasi mempunyai prinsip strategi dengan mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama yakni, membangun persepsi pembeli akan

keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image dan pelayanan kepada konsumen.

Kepemimpinan biaya menyeluruh atau strategi *overall cost leadership* lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan. Strategi ini memfokuskan harga jual yang murah kepada konsumen, dengan melakukan suatu cara bagaimana membuat rendah biaya produksi dan menghindari pengeluaran yang besar pada R&D serta biaya promosi.

Fokus adalah suatu strategi yang dipakai untuk menghindar dari konfrontasi langsung dengan cara pesaing melalui cara tertentu. Prinsip dasarnya juga menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*low cost*) atau diferensiasi untuk melayani pasar tertentu lebih baik dari para pesaing.

Perencanaan dan strategi

Perencanaan di dalam manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses di lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

Keberhasilan dalam merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat organisasi rumah sakit tumbuh dan berkembang. Dengan semakin berkembangnya ilmu tentang manajemen strategik maka akan timbul suatu kelemahan dalam perencanaan strategik, apabila perencanaan ini bersifat ritual dan mekanis tanpa ada evaluasi dan pengendalian atas rencana-rencana yang akan datang.

Manajemen strategik oleh Porter (1985) mengatakan bahwa sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti pada proses perencanaan, tetapi dilanjutkan sampai tingkat operasional, pengawasan, mobilisasi dana daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan lebih strategik dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat usaha rumah sakit akan tumbuh berkembang.

Manajemen strategi

1. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen yang lain.
2. Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses yang berurutan
3. Perlunya membuat suatu umpan balik (*feed back*) pada setiap tahap awal proses
4. Sistem kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antara aktivitas dalam manajemen strategik.

Setiap unit bisnis bila akan didirikan maka dihadapkan pada pertanyaan “Apa bisnis kita ?, Siapa pelanggannya ? Nilai tambah kita?” (Wahyudi, 1996). Pertanyaan-pertanyaan diatas identik dengan pertanyaan “Apa misi kita?”

Tujuannya adalah untuk membedakan suatu organisasi rumah sakit dengan organisasi rumah sakit lainnya.

Strategic management merupakan suatu proses transformasi yang terbaik pada saat ini dan beberapa jenis dari perubahan yang terjadi pada dunia organisasi dalam menjalankan misi rumah sakit dan menentukan tujuan-tujuan dari strategi yang harus dicapai, pada penetapan standar yang harus dipenuhi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu misi.

Tujuan merupakan suatu pernyataan mengenai strategi pada keadaan yang ingin dicapai dimasa mendatang. Dalam menentukan tujuan serta arah strategi maka diperlukan pertimbangan-pertimbangan mengenai (a) pendapatan, (b) pangsa pasar, (c) biaya terendah, (d) pelayanan terhadap pelanggan (e) keuntungan atau profit, (f) inovasi, (g) tanggungjawab sosial (h) efisiensi.

Ada beberapa pilihan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai dengan perkembangannya saat ini. Berbagai macam variasi yang dapat dilakukan atau dikembangkan dari strategi generik untuk digunakan, oleh perusahaan yang akan sedang atau sudah berkembang. Pilihan strategi tersebut adalah sedang atau sudah berkembang. Pilihan strategi tersebut adalah :

1. Pengembangan produk (*Produk development*)

Pengembangan produk adalah meningkatkan penjualan dengan memperbaiki, mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini sebaiknya digunakan ketika :

- a. Memiliki produk yang berhasil/sukses dan telah ada pada tahap jenuh
 - b. Pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah
 - c. Perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk
 - d. Bersaing pada industri yang sedang berkembang
2. Diversifikasi kosentrik (*Concentric Diversification*)

Adalah menambah produk baru yang saling berhubungan untuk pasar serupa. Strategi ini sebaiknya dilakukan pada keadaan :

- a. Bersaing pada industri yang tidak bertumbuh atau pertumbuhannya lambat
 - b. Produk yang ada telah mengalami penurunan
 - c. Produk yang baru dapat ditawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan meningkatkan penjualan produk yang sudah ada
 - d. Produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan
3. Pengurangan (*Retrenchment*)

Adalah penghematan biaya dengan cara mengurangi sebahagian dari aset perusahaan untuk mengurangi turunnya penjualan dan keuntungan. Strategi ini sebaiknya dipergunakan pada keadaan :

- a. Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran
 - b. Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah di dalam industri
 - c. Mengalami ketidakefisienan, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki keadaan.
 - d. Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan cepat sehingga memerlukan reorganisasi internal
4. Penciutan bisnis (*Diversiture*)

Adalah mengurangi atau menjual sebuah/sebagian bisnis kepada pihak lain. Strategi ini digunakan ketika :

- a. Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan
- b. Sebuah divisi memerlukan sumber daya untuk bersaing
- c. Sejumlah dana diperlukan secara mendesak, tetapi sulit memperoleh dari sumber lainnya

5. Berputar haluan (*Turn-around*)

Adalah pengurangan biaya yang disebabkan oleh faktor internal yang mengalami kemunduran kinerja dan menyebabkan akan dilakukan suatu restrukturisasi pada bidang operasional. Strategi ini dipergunakan apabila :

- a. Manajemen yang dilaksanakan kurang baik
- b. Ekspansi yang berlebihan
- c. Pengendalian finansial yang berlebihan atau biaya tinggi
- d. Perubahan epidemiologi dan demografi

Alternatif *Retrenchment/Turn-around* yang dapat dilaksanakan untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi adalah :

- a. Perubahan kepemimpinan
- b. Mendefinisikan kembali fokus pelayanan kesehatan yang dianggap strategis
- c. Pengurangan bisnis atau penjualan aset serta penutupan bisnis
- d. Perbaikan profitabilitas melalui kerjasama dengan pihak lain. Dalam persaingan dibutuhkan strategi untuk menang atau paling tidak untuk bertahan.

Dalam menentukan strategi yang tepat, sebuah organisasi dituntut untuk melakukan perbaikan setiap saat. Hal ini jelas, bahwa mutu pelayanan dan manajemen organisasi sangat menentukan kinerja sumber daya manusia yang banyak memberi andil dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat.

Sasaran pengembangan usaha bertujuan kearah yang bersifat luas untuk diterjemahkan menjadi ukuran-ukuran kinerja pada suatu unit, kelompok dan individu dalam organisasi. Tujuan yang jelas dan spesifik akan memberikan dasar untuk pengembangan usaha dalam hal ini adalah kinerja apotek rumah sakit. Apabila tujuan tidak diuraikan secara lebih rinci, maka pencapaian tujuan jangka panjang akan sulit tercapai, yang dilakukan dengan ukuran standar atau indikator acuan. Kelemahan ini dapat diatasi dengan cara mengkuantifisir tujuan jangka panjang menjadi jangka pendek yang lebih operasional. Bentuk tersebut dikenal dengan nama sasaran (*objective*).

Manajemen objektif adalah satu-satunya cara dalam menjalankan bisnis, oleh karena sasaran yang jelas dapat menjadi dasar untuk pengembangan usaha apotek di rumah sakit. Adapun penentuan objektif adalah mutlak bagi seluruh tingkat manajer di rumah sakit. Setiap unit dalam organisasi membutuhkan sesuatu yang konkret, dengan suatu target kinerja yang dapat diukur dengan memberikan kontribusi untuk pencapaian yang objektif kepada organisasi secara keseluruhan. Pada saat objektif organisasi dipecah dalam target-target yang lebih spesifik untuk setiap unit, maka jenjang manajer terendah harus dilibatkan untuk bertanggungjawab terhadap pencapaian target. Jika hal ini dapat terlaksana, kultur organisasi yang berorientasi pada keberhasilan akan dapat tercapai.

C. Ciri Umum Perencanaan Strategis

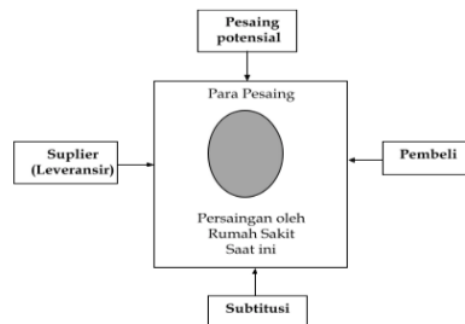
Rumah sakit merupakan institusi yang hidup di lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Dinamika lingkungan tersebut dapat dilihat dari berbagai fenomena yang ada. Misalnya diterbitkannya berbagai deregulasi oleh pemerintah tentang hal-hal yang berhubungan dengan rumah sakit, seperti rumah sakit sebagai unit swadana, desentralisasi dibidang politik, sosial dan ekonomi yang berdampak pada otonomi daerah, yang pada akhirnya kompetisi dapat berdampak pada meningkatnya biaya pelayanan (Trisnantoro,1995). Jika keadaan tersebut berlangsung tanpa suatu strategi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, maka usaha tidak dapat bertahan dan berkembang.

Menurut Kotler (1987) suatu organisasi adaptif adalah organisasi yang secara sistematis dan menginterpretasikan perubahan-perubahan lingkungan yang penting dan menunjukkan kesiapan untuk dapat merevisi misi, tujuan, strategi, organisasi dan sistem agar sesuai dengan peluang-peluang yang ada.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keadaan yang bersifat kompetitif akan mempengaruhi strategi yang akan diambil oleh rumah sakit/PKM. Kompetisi merupakan hakekat dari perumusan strategi. Adapun yang menjadi pertanyaan, apakah kompetisi merupakan hal yang baik bagi rumah sakit/PKM ataukah hal yang buruk?. Berbagai teori ekonomi manajerial

menyatakan bahwa industri yang kompetitif akan lebih efisien dibanding dengan industri yang strukturnya bersifat monopoli atau oligopoli. Dengan perkembangan ini rumah sakit/PKM telah masuk kedalam suatu industri pelayanan kesehatan yang kompetitif dan rumah sakit/PKM selalu berusaha untuk mencari posisi yang menguntungkan. Kesadaran akan posisi dilingkungan yang kompetitif ini akan membuat rumah sakit/PKM melakukan analisa diri secara internal untuk mengidentifikasi kekuatan internal dan kelemahan organisasi, menaksir posisi rumah sakit/PKM, mencari perubahan strategis yang dapat dipakai untuk pengembangan, dan mencari peluang bisnis ataupun menemukan ancaman dan menghambat.

Diagram dibawah ini menggambarkan iklim persaingan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya (Porter 1979)



Gambar 2.1 kekuatan-kekuatan yang menimbulkan Kompetensi

D. Driving Force di Organisasi Pelayanan Kesehatan

Dimasa transisi ini pemahaman mengenai kekuatan-kekuatan pendorong organisasi pelayanan kesehatan ini menjadi penting. Dengan menggunakan konsep ini maka bisnis organisasi pelayanan kesehatan dapat menjadi lebih jelas arahnya.

Saat ini organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia sangat disibukkan oleh berbagai isu operasional yang sangat kompleks, misalnya meningkatkan koordinasi antar bagian, menaikkan motivasi kerja, menyusun sistem akuntansi keuangan dan *billing* yang lebih canggih, memperbaiki sarana fisik dan gedung, mengarahkan perkembangan teknologi kedokteran dan mengaplikasikannya, masalah kerukunan, serta berbagai isu lain.

Isu-isu operasional tersebut berkembang menjadi hal yang rutin. Lebih jauh lagi dominasi profesi Dokter sebagai profesional mempunyai kecenderungan untuk :

- a. Bersifat otonom
- b. Mempunyai sistem peraturan dan etika internal
- c. Sangat memperhatikan pertimbangan teknis kedokteran

Di sisi lain, manajemen organisasi pelayanan kesehatan membutuhkan suatu penanganan yang tepat untuk menyelenggarakan bisnis organisasi pelayanan kesehatan yang etis dengan ciri-ciri :

- a. Mempunyai hirarki
- b. Kompetitif
- c. Mempunyai nilai-nilai komersial dan ekonomi dan
- d. Mempunyai tujuan-tujuan yang nyata

Wajar apabila komunikasi antara manajemen dengan kelompok medik sangat diperlukan. Akan tetapi dalam komunikasi ini, direksi yang mengontrol manajemen organisasi pelayanan kesehatan sebaiknya harus dapat lepas dari pemikiran profesional dokter. Direksi pelayanan kesehatan adalah para Dokter, dan keadaan ini telah berjalan selama puluhan tahun.

Kesalahan dalam menguasai konsep dan etika bisnis oleh direksi organisasi pelayanan kesehatan, kesalahan komunikasi antar direksi dengan staf medik (terutama) dapat menyebabkan organisasi pelayanan kesehatan berkembang menjadi suatu organisasi yang tidak jelas arahnya.

Keadaan ini akan diperberat apabila organisasi pelayanan kesehatan merupakan "*teaching hospital*". Kekaburan arah organisasi pelayanan kesehatan dapat dikurangi apabila terjadi suatu pemahaman bersama mengenai kekuatan-kekuatan pendorong organisasi pelayanan kesehatan untuk berkembang.

E. Pelayanan yang ditawarkan ke Masyarakat

Kekuatan pendorong ini perlu dipahami oleh organisasi pelayanan kesehatan untuk mencari pasar baru, segmen pasar, dan kelompok konsumen

untuk produk pelayanan kesehatan yang sudah diberikan. Sebagai ilustrasi sebuah organisasi pelayanan kesehatan pendidikan kesehatan pendidikan mempunyai ciri-ciri menjadi leader dalam pengembangan pelayanan. Akan tetapi justru posisi “*leader*” apabila tidak dipahami dapat menjadi sumber konflik antar staf dan bagian organisasi pelayanan kesehatan pendidikan.

Sebuah organisasi pelayanan kesehatan mempunyai kewajiban untuk melayani masyarakat sekelilingnya, misalnya sebuah organisasi pelayanan kesehatan umum milik pemerintah daerah kabupaten. Dengan kekuatan pendorong untuk melayani masyarakat ini sebuah Rumah Sakit/PKM akan berupaya melengkapi segala macam spesialisasi, mengembangkan rehabilitasi di masyarakat dan lain-lain. Dengan kegiatan yang begitu luas, karna teknologi kedokteran yang diberikan cenderung untuk relatif “*low-technology*”.

Untuk menghadapi, faktor pendorong yang mengacu pada kemampuan untuk memproduksi pelayanan kesehatan dengan biaya rendah namun bermutu tinggi, merupakan suatu hal yang akan memproduksi berbagai jenis pelayanan medik yang akan mengikuti perkembangan teknologi atukah pilihan lainnya ?.

F. Pemulihan Biaya/Keuntungan yang Diperoleh

Sebuah organisasi pelayanan kesehatan *for-profit* tentunya ingin meningkatkan penghasilan yang setinggi-tingginya untuk mendapatkan profit. Sedangkan bagi organisasi pelayanan kesehatan non-profit akan cenderung untuk meningkatkan *cost recovery*-nya, seperti yang terjadi pada organisasi kesehatan swadana. Peningkatan *cost recovery* ini dapat diperoleh dari peningkatan pendapatan atau mengurangi *cost* yang tidak perlu.

Di Kabupaten/Kotamadya secara garis besar didalam sistem pembiayaan Rumah Sakit/PKM terdapat berbagai pihak sebagai berikut :

- a. Pasien atau keluarga yang mendapat pelayanan kesehatan
- b. Penyelenggara pelayanan kesehatan (seperti rumah sakit, puskesmas, dan lain-lain)
- c. Pihak ke tiga yang mengurus pembiayaan kesehatan dengan prinsip asuransi kesehatan ataupun jaminan kesehatan, misal BPJS kesehatan, serta perusahaan-perusahaan asuransi swasta lainnya.
- d. Pihak pemerintah daerah ataupun pusat
- e. Masyarakat umum
- f. Pihak bank.

Hubungan antara berbagai komponen sistem pembiayaan tersebut bersifat dinamis dan berubah. Sebagai contoh, dalam tahun-tahun belakang ini pemasukan Rumah Sakit/PKM dari sumber pasien yang mendapat

pelayanan (dari kantong sendiri) terlihat semakin meningkat. Sementara itu pemasukan Rumah Sakit/PKM dari asuransi kesehatan terkesan tidak banyak berubah. Sumber pembiayaan baru yang sudah mulai dipergunakan adalah pinjaman dari Bank atau pinjaman pemerintah pusat.

Ada beberapa hal yang sebaiknya jadi acuan dalam pengembangan Rumah Sakit/PKM :

- a. Filosofi Rumah Sakit/PKM sebaiknya mengacu pada pasien dan keluarganya adalah pelanggan Rumah Sakit/PKM yang wajib dipuaskan.
- b. Untuk menggali dana-dana kemanusiaan, Rumah Sakit/PKM perlu merencanakan sesuatu program *Public Relation* dan pemasaran sosial yang sistematis mengantisipasi
- c. Citra Rumah Sakit/PKM perlu dijaga agar tetap menjadi suatu institusi yang sosial dan masih harus dibantu
- d. Pelatihan staf harus dilakukan secara sistematis agar dapat berbagai perubahan sumber pembiayaan
- e. Berbagai deversifikasi (apabila mampu) dapat dilakukan oleh Rumah Sakit/PKM, misalnya pengembangan kantin, katering, pertokoan di dalam Rumah Sakit/PKM sampai dengan usaha telekomunikasi.

BAB III

Pemikiran Strategis

Seorang manajer sangat perlu mengemukakan pertanyaan “*Bagaimana sebenarnya bisnis kita? dan akan seperti apakah bisnis kita itu?*” sebagai pengembangan alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan. Jawaban manajemen terhadap pertanyaan tersebut, dapat membantu untuk memulai sebuah proses pengkreasian arahan bagi organisasi dalam menciptakan identitas organisasi yang kuat dan jelas. Sehingga, untuk menjawab pertanyaan tersebut, mendorong para manajer itu untuk melakukan bisnis yang dibentuk dengan visi/misi yang jelas, dan akan diraih dalam kurun waktu lima atau sepuluh tahun mendatang, dengan menyusun pemikiran-pemikiran strategis pada tahap awal.

A. Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Visi tidak hanya sebuah ide. Visi sekaligus sebuah gambaran masa depan dan masa sekarang, visi mempunyai nalar, dan memberi ilham, secara bersamaan akan menyiratkan harapan dan kebanggaan jika dapat diselesaikan.

Menurut Kotler, visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang

ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat.

Jadi visi adalah sebuah tujuan, keinginan, atau angan-angan (gambaran) masa depan perubahan yang ingin dibangun, pilih, dan besarkan.

- a. Visi adalah suatu tulisan yang menyatakan cita-cita suatu perusahaan, instalasi, atau organisasi di masa depan
- b. Visi adalah suatu tulisan singkat, fokus, dan jelas, yang merupakan arah sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi
- c. Visi adalah sebuah gagasan tertulis mengenai tujuan utama pendirian perusahaan, instansi, atau organisasi.

Visi suatu perusahaan mendefinisikan keadaan masa depan yang diinginkan atau pandangan ideal tentang masa depan yang ingin diwujudkan dan secara potensial akan terwujud. Visi strategis menggambarkan aspirasi manajemen untuk menjalankan bisnis. Dengan demikian, visi strategis mengarahkan perusahaan ke arah tertentu, memetakan jalur strategi yang harus diikuti, membangun komitmen terhadap tindakan di masa depan, dan membentuk identitas organisasi.

Visi/misi manajemen yang diusahakan dan dibentuk adalah visi/misi organisasi dalam bentuk yang umum. Sebuah visi/misi akan menentukan

aktivitas-aktivitas masa depan organisasi dan garis-garis besar haluannya.

³ "Siapakah kita, apa yang kita kerjakan dan kemana kita arahkan?".

Menurut Wibisono (2006) sebuah visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
2. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan standart of excellence.
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme,
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Pada prinsipnya visi/misi, menentukan aktivitas-aktivitas masa depan organisasi pada posisi bisnis tertentu. Berikut ini jenis-jenis visi.

Visi global

Visi global mencakup nasional dan global. Mempunyai banyak imajinasi, Hal tersebut digambarkan antara lain oleh Mortimer Adler, Seorang penulis dan ahli filsafat yang menyampaikan pada "*Elevent Word Manajement Conggres*", Di New York City, dengan tema "*Management Challenges for 1990*" Adler melihat *issue* utama yang akan mewarnai dunia dan memberikan ramalan kelangsungan hidup planet bumi. Dalam pendapatnya dikatakan, bahwa masalah lingkungan global harus

dipecahkan segera dalam abad 21 berikutnya atau kita tidak akan berada disini 100 tahun sejak sekarang.

Sehubungan dengan masalah lingkungan global ini, ia mempunyai visi tentang budaya masyarakat dunia atas masyarakat lintas budaya. Adler memberikan indikasi beberapa kemajuan yang siap digunakan ke arah tujuan ini. Pertama adalah perusahaan besar dunia yang saat ini disebut perusahaan supranasional dan kedua kemajuan transkultural yaitu teknologi. Visi Adler bukanlah mimpi, ia mengemukakan suatu evaluasi terus menerus dari perusahaan yang dimulai dalam abad 20.

Visi organisasi

Visi organisasi adalah nilai-nilai, aspirasi dan tujuan yang merupakan pernyataan mendasar. Visi adalah suatu permohonan kepada hati dan pikiran anggota. Visi seharusnya dipakai dengan jelas untuk mengetahui dimana organisasi saat ini dan peta jalan yang ditawarkan di masa datang.

Oleh karena organisasi sangat penting bagi anggota, maka perlu diketahui beberapa hal berikut ;

- a. Apa keyakinan yang khas dan mendasar dari organisasi ? Nilai (*value*)
- b. Apa yang terjadi saat ini dan aspirasi akan datang ? Misi
- c. Apa yang kita kerjakandan kemana kita pergi ? Tujuan (*goal*)

Jawaban-jawaban pertanyaan itu adalah elemen-elemen penting dari visi, dan yang mendasar adalah nilai. Visi harus dipandang sebagai suatu hal yang terbuka, bukan tertutup. Ini bukanlah sebagaimana yang dimaksud dengan kreativitas pemimpin. Visi menjadi stimulasi dan motivasi bagi organisasi. Sebagian orang berpandangan bahwa keuntunganlah (profit) motivasi organisasi, namun tidaklah tepat karena sebagian orang melihat dari sisi negatifnya. Oleh karenanya “Visi dan Profit dapat digunakan untuk saling melengkapi motivasi dalam organisasi”. Visi harus dijelaskan seperti menjelaskan keuntungan, kepada banyak orang dalam organisasi.

Visi Sebagai Sumber daya Kekuatan Pemimpin

Pemimpin yang menawarkan visi yang jelas, masuk akal, logis dan dapat dipercaya, hidup dengan nilai-nilai yang memberikan inspirasi, mempunyai sumber kekuatan yang mendasar. Kekuatan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memperoleh suatu hal yang dikerjakan, mobilisasi sumber daya, mendapatkan dan menggunakan apa yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai tujuan atau yang diinginkan. Secara luas dapat diartikan sebagai “Energi dasar untuk memulai dan melangsungkan kegiatan, menerjemahkan maksud ke dalam kenyataan”.

Joseph V. Quigley dalam bukunya *Vision*, mengartikan bahwa “Daya kekuatan pemimpin adalah kapasitas untuk menerjemahkan suatu visi

dan nilai-nilai yang mendukung ke dalam pernyataan dan melangsungkannya". Daya kekuatan mengalir dari visi. Daya kekuatan pemimpin akan kurang optimal, kecuali kalau ia memperdayakan yang lain. Di sini pemimpin seharusnya menarik (mengajak), bukan mendorong orang. Pada kongres manajemen seperti telah disebutkan, dikemukakan bahwa "Mutu melalui pemberdayaan seseorang adalah satu dari dua pilar suksesnya organisasi untuk masa datang". Pilar yang lain adalah "kepemimpinan pelayanan".

Kadang-kadang kekuatan memaksa untuk mendominasi dan memanipulasi seseorang. Perbedaannya adalah bahwa yang pertama daya kekuatan digunakan untuk menciptakan kreativitas dan alternatif-alternatif, sehingga seseorang akan memilih dan membangun otonomi, berikutnya seseorang dipaksa ke dalam jalur yang ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya diharapkan bahwa visi kepemimpinan sebagai daya kekuatan harus menghasilkan penampilan superior yang bersaing. Ini bukan keinginan tetapi "perintah" untuk mencapai hasil tersebut, visi harus ditujukan kepada unsur-unsur vital organisasi atau perusahaan, pelanggan, pekerja, dan mereka yang berkepentingan (*stake holders*). Pelanggan selalu yang pertama. Penampilan terbaik tersebut tidak akan dapat dicapai, kecuali apabila semua orang dalam seluruh tingkatan dapat

menerima standar penampilan tinggi dan berjuang mencapai standar tersebut.

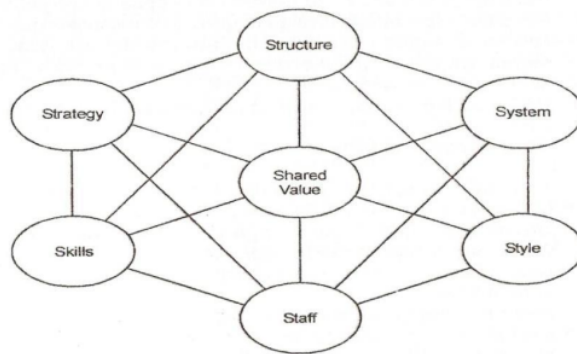
Professor John Korter dan James Heskett mengemukakan bahwa, perusahaan yang berdasarkan nilai budaya organisasi (sebagai pondasi visi) telah berhasil mengangkat pertumbuhan organisasi yang berarti.

Nilai Organisasi - Pondasi visi

Will dan Ariel Durrant, menyatakan bahwa “Moral adalah aturan-aturan di mana suatu masyarakat mendesak (seperti hukum adalah aturan-aturan di mana ia adalah memaksa) kepada anggota-anggotanya dan perkumpulan untuk berperilaku konsisten dengan peraturan keamanan dan pertumbuhan”. Mengacu pada penjelasan tersebut Joseph V. Quigley mendefinisikan nilai organisasi atau perusahaan (*corporate value*) sebagai “Peraturan-peraturan atau pedoman-pedoman di mana organisasi perusahaan mendesak anggota-anggotanya untuk berperilaku konsisten dengan peraturan, keamanan dan pertumbuhan”.

Nilai-nilai dan keyakinan adalah salah satu elemen fundamental dari visi. Nilai akhir dari organisasi, jauh sebelum pernyataan misi atau tujuan ditetapkan. Nilai mendahului misi dan *goals* dalam logika dan kenyataan. Konsekuensinya visi organisasi menggeser dari misi organisasi ke nilai organisasi. Nilai dan keyakinan sebagaimana komponen visi organisasi perusahaan adalah relatif baru, lebih kurang 25 tahun ini dikembangkan.

Thomas J. Peters dan Bob Waterman, 1977 menulis tentang *superordinate goals*, yaitu "suatu perangkat nilai-nilai dan aspirasi, seringkali tidak tertulis yang melampaui pernyataan formal dari sasaran-sasaran perusahaan". Selanjutnya McKinsey menjadikan nilai (*Shared Value*) sebagai *superordinate goals* sebagai bagian dari "7S framework", yang merupakan elemen fundamental dari program Total Quality Management (TQM), di mana strategi struktur, sistem, *style*, Staf, strategi dan *skill* masing-masing memberikan kontribusi. Hubungan tersebut dapat dijelaskan seperti dalam gambar 3.1



Gambar 3.1 Nilai Organisasi TQM dalam rangka 7S oleh Mckinsey

Superordinate goals harus ringkas bila ingin dikomunikasikan secara efektif. Seringkali dinyatakan secara sangat abstrak. Orang luar melihatnya hanya sebagai kebiasaan saja. Tetapi bagi orang dalam menjadi suatu ikatan emosional. Sedang menurut Richard Pascall dan Anthony Athos

menyatakan bahwa nilai adalah “maksud-maksud di mana suatu organisasi dan anggota-anggotanya dedikasi kepadanya”.

Tujuan dan sasaran (dalam arti nilai) di sini, bukanlah sebagaimana dalam pengertian teknis tercapainya kenaikan sekian persen atau sekian persen. Namun berkaitan dengan sesuatu hal (sasaran) yang menggerakkan hati.

Namun para ahli tetap meyakinkan bahwa agar lebih efektif, *superordinate goal* (nilai) seharusnya :

1. Berarti (*significant*)
2. Bertahan lama (*durable*)
3. Dapat dicapai (*achievable*)

Beberapa keyakinan, dimana di dalamnya juga terdapat nilai-nilai organisasi perusahaan, sebagai misalnya antara lain :

1. Suatu keyakinan menjadi “terbaik”
2. Pentingnya tentang mutu terbaik dan kepuasan pelanggan
3. Perlunya memperhatikan lingkungan untuk kelangsungan hidup
4. Nilai-nilai organisasi perlu dimengerti melalui banyak cara, namun tidak berarti harus tertulis
5. Perlu saling percaya tripartite (perusahaan, karyawan, pemerintah)
6. Terbuka dan bijaksana

Di bidang kesehatan kebutuhan dasar untuk manajemen strategik antara lain adalah sistem manajemen yang dijalankan dengan paradigma yang tepat sebagai dasar penyusunan visi yaitu

1. Organisasi pelayanan kesehatan merupakan jaringan dari para pelanggan dan pemasok. Nilai-nilai mereka harus diperhatikan dengan baik
2. Efisiensi pengelolaan organisasi pelayanan kesehatan merupakan prasyarat pelaksanaan yang bertanggung jawab atas misi sosial yang di emban. Efisiensi organisasi pelayanan kesehatan dapat dicapai tidak hanya dari upaya medis klinis tetapi juga dapat ditingkatkan dari upaya manajerial.

Mutu memicu kesuksesan dalam keuangan (*quality attracts money*) secara berkesinambungan (*sustainable*) dan kesuksesan dalam bidang keuangan akan memungkinkan organisasi berbuat banyak untuk mewujudkan berbagai misi, menjadi tempat bergantung hidup anggota organisasi dan meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi maupun masyarakat luas.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang menjalani proses belajar secara lintas fungsional (*across functional*) sehingga menjadikan organisasi belajar (*learning organization*) yang dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan untuk senantiasa meningkatkan kinerja (*continuous and*

sustainable improvement). Karyawan medik dan paramedik adalah aset terpenting organisasi pelayanan kesehatan yang harus diberdayakan. Etika bisnis yang baik diperlukan oleh organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

B. Misi

“Misi akan memberitahu kita jalan kemana tujuan, sasaran dan bagaimana strategi untuk mewujudkan mimpi (visi) kita akan datang”. Beberapa penulis dan praktisi memiliki pendapat yang berbeda tentang misi dan visi. Namun, dalam buku ini akan dijelaskan bahwa misi dan visi adalah dua hal yang sangat berbeda. Sesuai dengan pendapat Cummings dan Davies (1994) bahwa *missionit about starting the purpose and vission is about starting the imagine future*.

Pernyataan misi (*mission*) adalah mengingatkan kepada manajemen dan karyawan tentang alasan organisasi berdiri dan apa visi pendirinya.

Dalam proses perencanaan strategis, misi dan visi memiliki posisi yang berbeda tergantung oleh siapa misi dan visi itu akan diwujudkan. Bagi seorang individu, visi menjadi hal yang paling awal untuk ditentukan, sedangkan bagi suatu perusahaan/organisasi, misi memiliki tingkatan yang paling tinggi sebelum menentukan sebuah visi.

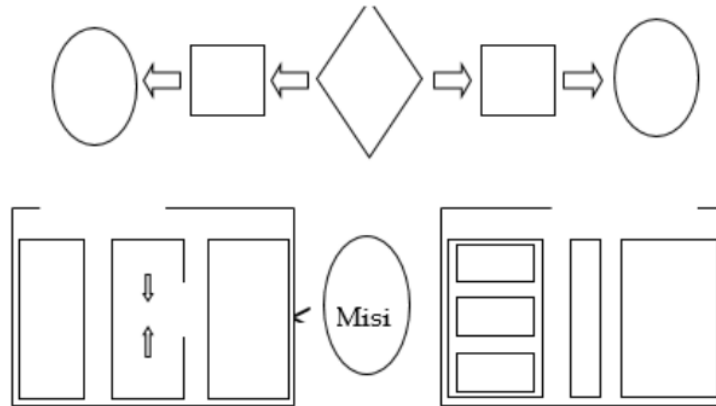
Misi (*mission*) organisasi mengatakan mengapa ia eksis, apa tujuan khusus (sasaran, *objective*), menghubungkan apa yang sedang dicoba untuk

mencapai sasaran tersebut. Istilah “Misi” digunakan untuk mengacu pada suatu *statement* eksplisit atau pengertian implisit mengapa organisasi itu ada atau didirikan. Apabila pengertian ini telah disetujui oleh manajemen puncak, ia menjadi kerangka kerja dalam pembuatan keputusan yang memberi arah untuk organisasi. Statemen misi tertulis harus memberikan identitas produk, pasar dan pandangan teknologi dari organisasi dan meliputi maksud desain dan arah tujuan yang memberikan indikasi karakter fundamental dan peran organisasi.

Suatu misi yang jelas memberikan pedoman berbagai keputusan baik untuk di dalam maupun untuk di luar, mengembangkannya, mendukung dan membuat kegiatan-kegiatan organisasi, meskipun pada umumnya pernyataan misi adalah sederhana dan lugus. Misi adalah penting dan merupakan konsep dengan banyak fase. Misi adalah faktor penentu yang penting bagi arah dan kesepakatan di dalam organisasi. Misi dikomunikasikan keluar organisasi melalui statemen umum (*public statement*), motto perusahaan atau slogan-slogan dan menempatkan dirinya menjadi pemilik (pemegang saham, stakeholder) dalam organisasi apabila maksud organisasi menarik hati mereka baik sebagai pelanggan, investor saham atau pegawai.

Misi dikomunikasikan ke orang dalam (*insider*) dengan pernyataan tertulis dan lisan dari manajemen. Demikian pula mengenai nilai (*value*)

dan sistem budaya (*culture system*) dari organisasi. Misi menata batas-batas di dalam mana organisasi akan beroperasi, dan ia mempengaruhi etika, personal dan keputusan strategis yang dibuat manajer dan pegawai. Gambar berikut memberikan kejelasan tentang hubungan yang dimaksud.



Gambar 3.2 Hubungan Misi, Nilai dan Budaya

Misi organisasi

Misi organisasi adalah suatu kerangka kerja di mana didalamnya energi akan disalurkan dengan memaksimalkan kemungkinan untuk sukses. Energi tersebut akan lebih efektif bila kegiatan-kegiatan dalam organisasi dipandu oleh misi organisasi. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi, selain itu pemahaman mengenai tujuan organisasi akan sangat membantu untuk memperluas misi itu menjadi visi keberhasilan.

Itulah mengapa organisasi penting sekali menetapkan misi organisasi. Misi menyediakan suatu kerangka kerja untuk kegiatan-

kegiatan organisasi dan keputusan dengan menjawab pertanyaan, mengapa organisasi itu ada (eksis). Misi harus dikomunikasikan dalam internal perusahaan oleh manajer dan pegawai. Hal ini dimantapkan melalui statemen yang jelas dari manajer puncak, dan juga nilai serta sistem budaya dalam organisasi.

Misi menyediakan kriteria untuk seleksi strategi oleh eksekutif. Banyak potensi diakuisisi atau diversifikasi, digerakkan, dan dikeluarkan peraturan karena bisnis yang baru tidak dalam kerangka misi yang dibuat. Misi menetapkan batas-batas atau domain geografis dimana organisasi beroperasi. Batasan-batasan ini mungkin ditetapkan sebagai industri atau jenis-jenis kegiatan.

Elemen-Elemen Misi

Komposisi misi organisasi meliputi elemen-elemen antara lain :

1. Kebutuhan organisasi
2. Pelanggan
3. Penawaran barang dan jasa pelayanan
4. Keuntungan bersaing

Misi organisasi dapat mendorong manajemen agar senantiasa berpikir mengacu pada elemen-elemen misi dan mengeksploitasi peluang-peluang yang ditawarkan misi. Di lain hal, penggunaan yang berulang-ulang dari

misi sebagai batu ujian mengekang kemegahan waktu dalam keadaan makmur.

Misi Dan Pemilik Saham (Yang Berkepentingan)

Banyak individu dari kelompok di luar organisasi yang membuat keputusan khusus terhadap suksesnya organisasi. Masyarakat investor menilai yang berhubungan dengan tingkat dukungan finansial yang disediakan, pelanggan mendukung organisasi dengan membeli barang atau jasa pelayanan dan calon pegawai yang potensial akan berpikir tentang keuntungan bagi dirinya dan tujuannya bergabung dengan organisasi.

Imajinasi atau idealitas dari organisasi memberikan akibat untuk mengambil keputusan. Bila timbul sedikit keragu-raguan, akan hilanglah nilai yang berharga tersebut. Oleh karenanya organisasi seharusnya membuat pernyataan misi yang jelas, menarik, dan meyakinkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk menghindari kesalahpahaman terhadap maksud dan tujuan fundamental dari organisasi.

Nama

Seringkali nama organisasi memberikan informasi tentang misinya, misalnya Rumah Sakit “Kasih Ibu” dengan misi khusus pelanggan untuk Ibu. Perusahaan asuransi kesehatan “Artha Husada” dan sebagainya.

Slogan

Motto atau slogan organisasi dapat menjadi indikator yang diingat tentang misi. Contoh slogan :

“Anda Adalah Tamu Kehormatan Kami”

“Kesembuhan Anda Adalah Tekad Kami”

“Mutu Adalah Tujuan Kami” dan sebagainya

Banyak slogan merupakan bagian-bagian kalimat advertensi sementara, namun kalimat ini mengandung petunjuk bagi maksud dan tujuan fundamental organisasi.

Pernyataan misi

Pernyataan umum atau rumusan misi biasanya termasuk uraian dari produk dasar atau jasa pelayanan dan penetapan pasar (marketnya) atau sumber daya dan hasilnya. Statemen misi mungkin hanya bagian kecil dari perencanaan strategis yang merupakan hasil penelitian dari pendapat umum. Ia seringkali merupakan fungsi rangkap sebagai alat *public relations*, atau sebagai alat perencanaan. Tidak ada batasan atau standar, luas, isi, maupun format statemen misi. Pierce dan David menekankan statemen misi antara lain mengandung beberapa poin, yaitu ;

Statemen Misi :

Target pelanggan dan pasar
Prinsip produk dan jasa pelayanan
Domain geografis
Teknologi inti
Berhubungan dengan survival, pertumbuhan dan keuntungan
Filosofi perusahaan
Konsep organisasi itu sendiri
Imajinasi publik yang diharapkan

C. Strategi**Perencanaan Strategi**

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *Stratos* yang artinya tentara ; dan *ago* yang artinya pemimpin. Makna strategi dalam dunia kemiliteran ialah ilmu untuk merencanakan dan mengarahkan operasi-operasi militer berskala besar dalam menggerakkan pasukan ke posisi yang paling menguntungkan.

Strategi adalah pendekatan jangka panjang suatu organisasi. Sebaliknya, taktis adalah pendekatan jangka pendek suatu organisasi. Lamanya waktu jangka panjang dan jangka pendek tergantung kesepakatan anggota organisasi. Lamanya waktu jangka panjang atau jangka pendek tergantung kesepakatan anggota organisasinya.

Perencanaan Strategik adalah proses untuk mendapatkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah dengan pendekatan

objektif, logis, sistematis, ekonomis untuk membuat keputusan yang berdampak luas dengan mempertimbangkan lingkungan dalam dan luar organisasi.

Perencanaan strategik berbeda dengan manajemen strategik. Perbedaannya adalah jika perencanaan strategik dengan langkah : *Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)*, visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakanm program, kegiatan, dan biaya. Maka manajemen strategik dengan langkah : perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik.

Model perencanaan strategik yang digambarkan Bryson adalah sebagai berikut :



Gambar 3.3 Model Rencana Strategi

Identifikasi strategi

Dengan mengidentifikasi strategi suatu organisasi, kita dapat menjawab pertanyaan : Bagaimana organisasi tersebut mencoba untuk mencapai sasaran (*objectives*) dan melaksanakan misinya ?

Kebutuhan untuk identifikasi strategi dan menyatakannya secara eksplisit ada dalam sejumlah situasi. Beberapa organisasi menggunakan strategi informal tidak tertulis dan tidak ada dokumentasinya, namun sebagian besar sadar tentang itu. Identifikasi strategi akan menjadi sangat penting untuk pendataan baru yang perlu mengerti di mana organisasi dipimpin dan bagaimana tanggung jawabnya berhubungan dengan pilihan metode dan kompetisi.

Apabila organisasi dioperasikan dalam bentuk strategi adaptif, pengambilan keputusan secara intuisi. Sebagian *chief executive* yang besar membutuhkan untuk menemukan pola keputusan sebagai orientasinya, baik dalam keadaan organisasi yang kinerjanya menurun. Dimana diketahui dengan baik, bahwa pernyataan strategi adalah langkah pertama dalam penyelesaian masalah.

Suatu pendekatan untuk identifikasi adanya strategisebagai berikut :

1. Suatu organisasi yang tidak mempunyai strategi secara eksplisit relatif mudah diidentifikasi. Aktivitasnya tidak mempunyai urutan, dan

eksekutif mengambil setiap ada peluang yang menarik atau menolak ide baru bila ada resiko. Tidak adanya strategi, tidak selalu terlihat digaris bawah, khususnya dalam jangka pendek, namun dalam jangka panjang akan mengurangi suksesnya bila tanpa pengembangan strategi secara sadar.

2. Strategi mungkin eksis ketika ia tidak dikembangkan secara formal dan dikomunikasikan secara eksplisit *entrepreneur*. Sebagai contoh, mungkin memiliki pengertian intuisi, dimana mereka tidak pernah mencatat atau mengkomunikasikan. Dengan cara yang sama, organisasi yang besar mungkin mengembangkan strategi melalui proses *trial and error* tanpa menyatakannya dalam ucapan, mengapa mereka dapat untuk mengeksploitasi produk-produk tertentu dan pasar, dan tidak dapat sukses dengan kegiatan lainnya. Proses identifikasi strategi dengan cara *entrepreneur* atau adaptif ini seperti proses detektif. Petunjuk disediakan oleh pembuat keputusan setiap saat. Kesamaannya adalah keputusan-keputusan ini berdasarkan pola yang merupakan strategi.
3. Apabila strategi dikembangkan namun tidak tertulis, adalah menjadi perlu untuk melihat fakta-fakta (komponen-komponen) atau strategi daripada statemen dari strategi itu sendiri. Fakta-fakta kemudian digunakan untuk membangun suatu statemen strategi. Hal ini mungkin terjadi bila suatu organisasi masih dalam fase awal dari pembuatan perencanaan

4. Dalam situasi di mana strategi tertulis membuat identifikasi sederhana suatu proses melokalisir statemen strategi atau individu yang dapat membuka rahasianya. Situasi biasanya terjadi bila suatu organisasi fase akhir dalam proses perencanaan.

Identifikasi strategi melibatkan elemen-elemen pekerjaan investigasi, analisis klinik, dan alasan –alasan ilmiah. Maksud dari identifikasi dan pernyataan strategi yang sedang berlangsung dalam organisasi sebagai langkah pertama dalam analisis strategi ada tiga hal yaitu :

- A. Untuk menyediakan suatu pengertian bagaimana organisasi, keadaannya dan tingkatan penampilan seperti ini dan bagaimana hubungannya dengan lingkungan.
- B. Untuk menyediakan alternatif-alternatif strategi
- C. Untuk mengkomunikasikan dengan analisis yang lain, dalam memperoleh kesamaan pengertian tentang suatu situasi.

Analisis strategi

Pertama kali yang seharusnya diketahui dalam analisa strategi adalah pada tingkat dimana strategi tersebut dibuat. Kemudian diidentifikasi polanya, dan terakhir adalah strategi yang seharusnya tertulis. Perlu diketahui tentang perbedaan “*corporate*” dan “*business*” yang masing-masing berbeda dalam strategi organisasi. *Corporate* (badan usaha)

mengacu pada bentuk legal formal organisasi, sedang *business* (usaha) digunakan untuk merancang sesuatu keuntungan yang dicari.

Strategi perusahaan (*corporate strategy*) menetapkan apa bisnis organisasi yang akan dialokasikan dan bagaimana sumber daya bisnis tersebut. Strategi bisnis (*business strategy*) memberikan individu bagaimana perusahaan atau unit-unit dipilih *to complete* industri spesifiknya dan bagaimana sumber daya akan dialokasikan pada tingkat fungsional. Untuk mencapai kemajuan yang kompetitif, suatu perusahaan *multi product* mungkin hanya mempunyai satu *corporate strategy*, tetapi mempunyai banyak *business strategy*.

Tingkat Strategi

Keputusan strategi pada tingkat organisasi atau perusahaan berbeda dalam beberapa hal dengan keputusan strategi pada tingkat bisnis. Strategi perusahaan meliputi pilihan terhadap arena kompetisi (seperti bisnis dan atau industri) untuk suatu organisasi yang ingin aktif lebih dari arena kompetitif untuk mengurangi resiko dan menyebarkan pertumbuhan yang lebih cepat, juga untuk memilih alokasi sumber daya bagi organisasi atau perusahaan dalam arena kompetitif tersebut.

Strategi diklasifikasikan sesuai dengan fokus tanggung jawab atau tingkat organisasinya, seperti pada table 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Klasifikasi Strategi

Tingkatan Uraian	Perusahaan	Bisnis	Fungsional
Tingkat tanggung jawab manajemen	Manajemen puncak	Manajer menengah atas atau manajer divisi atau manajer puncak perusahaan produk tunggal	Operator fungsi manajer
Bidang	Dalam organisasi	<i>Single business unit</i> atau perusahaan tunggal <i>Single businessunit</i> atau perusahaan tunggal	Area fungsional Area geografis Area produk Area pelanggan
Jangka waktu	Jangka panjang 3-5 tahun	Jangka menengah 1-3 tahun	Jangka pendek 0- 1 tahun

Spesifikasi	Statemen umum atau pengarahan	Kontret dan orientasi operasional	Orientasi pelaksanaan kegiatan
-------------	-------------------------------------	---	-----------------------------------

Strategi bisnis fokus pada, bagaimana berlomba dalam garis produk yang khusus. Strategi bisnis berkaitan dengan kompetisi dan harus dibentuk situasi persaingan dalam masing-masing industri.

Fungsional strategi memberikan petunjuk bagaimana unit-unit khusus atau departemen (seperti pemasaran atau operasional) mengalokasi sumber daya untuk mencapai sasaran masing-masing unit. Strategi adalah hirarkis, ini berarti bahwa tingkatan strategi masing-masing berhubungan satu sama lain. Strategi yang di bawah mengacu pada strategi yang di atasnya, yang memberi batasan-batasan untuk strategi di bawahnya.

Strategi pada hakikatnya adalah suatu *interpretative planning* yang dibuat dengan memperhitungkan pesaing (kompetitor). Strategi menentukan cara yang di tempuh agar memungkinkan memperoleh hasil yang maksimal, efektif dan dalam waktu yang relatif singkat (untuk tingkatan atau level pelaksana), serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

D. Goal (Tujuan Umum)

Banyak penulis atau pembicara mempertukarkan kata-kata *goal* (tujuan) dengan *objectives* (sasaran). Untuk *goal* (tujuan) adalah lebih luas dan mempunyai *range* (kisaran) lebih panjang daripada objektif (sasaran) dan target.

Sasaran (*goal*) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Berbagai jenis sasaran dalam organisasi:

1. Organisasi bisa mempunyai sasaran lebih dari satu.
2. Organisasi dimungkinkan mempunyai sasaran yang berlawanan.
3. Sasaran saling berkaitan satu sama lain.
4. Ada berbeda pandangan terhadap sasaran yang akan ditetapkan.

Yang dimaksud dengan tujuan (*goal*) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Dalam pengertian tersebut, sasaran dapat diartikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek, juga mencakup sasaran dari keseluruhan ataupun suatu bagian tertentu dari suatu organisasi.

Terdapat dua alasan yang menyebabkan pembahasan mengenai tujuan organisasi menjadi penting untuk dilakukan, pertama tujuan merupakan alasan bagi eksistensi organisasi. Tanpa adanya tujuan, sesungguhnya organisasi tidak diperlukan. Kedua tujuan sangat penting bagi proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi. Adanya tujuan memberikan pengakuan (*legitimacy*) terhadap perlunya organisasi berdiri, memberikan gambaran mengenai

arah pengembangan organisasi, bisa digunakan sebagai kriteria untuk mengukur performansi organisasi.

Mengukur tujuan pada organisasi yang mencari keuntungan (profit) lebih mudah dilakukan (misalnya dengan mengukur besarnya volume penjualan atau besarnya keuntungan). Tetapi lain halnya dengan organisasi yang tidak mencari keuntungan (non profit) tujuan atau sasaran seringkali tidak mudah diukur. Oleh karena itu, kejelasan sasaran ataupun tujuan menjadi penting yaitu untuk memberikan alasan yang jelas mengapa organisasi tersebut perlu dibentuk.

Sebagai gambaran :

Tujuan (umum/goal)

“Didirikan rumah sakit di kabupaten Malang adalah melayani kesehatan masyarakat (kabupaten Malang dengan jumlah penduduk 2.500.000 orang)”

Sasaran (tujuan khusus /objektif)

“Merawat orang sakit 3.000 orang/tahun dan target BOR- nya 70%”

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Berbagai fungsi tujuan antara lain sebagai berikut :

1. Pedoman bagi kegiatan. Melalui penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini,

fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang “harus” dan “tidak harus” dilakukan

2. Sumber legitimasi. Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-kegiatannya, dan disamping itu keberadaannya di kalangan kelompok-kelompok seperti pelanggan, politikus, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan lingkungan di sekitarnya.
3. Standar pelaksanaan. Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi. Setelah organisasi menetapkan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang yang dapat dikuantifikasikan seperti penjualan, posisi pasar, atau laba, derajat kesuksesan yang dicapai dengan mudah dapat diukur.
4. Sumber motivasi. Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota. Fenomena ini tampak paling jelas dalam organisasi yang menawarkan bonus bagi pencapaian tingkat penjualan tertentu, dan sebagainya yang dikaitkan secara langsung dengan laba tahunan. Contoh lain dalam organisasi olah raga professional (bahkan amatir), status dan prestise sebagai anggota tim juara hampir selalu menjadi sumber motivasi kuat.
5. Dasar rasional pengorganisasian. Dinyatakan secara sederhana, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk

pencapaian tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi pola komunikasi, mekanisme pengawasan, departementalisasi, dan sebagainya.

Perusahaan Tujuan perusahaan merupakan penjabaran dari visi dan misi perusahaan. Tujuan perusahaan berisi sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan perusahaan adalah target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan pada dasarnya berjangka panjang dengan tugas yang harus diselesaikan selama waktu itu dan akan mengarahkan kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan yang tidak realistis, sangat sulit dicapai atau bahkan mungkin tidak dapat dicapai. Adapun penetapan tujuan perusahaan adalah :

- a. Untuk mencapai keberhasilan usaha.
- b. Mengatur dan membentuk kerja sama dengan perusahaan lainnya.
- c. Untuk melakukan merger dengan masyarakat lain.
- d. Mengundang orang-orang yang mempunyai keahlian untuk bekerja sama.
- e. Menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai persoalan yang ada di dalam perusahaan.

Seorang wirausaha di dalam kegiatan usahanya harus dapat mewujudkan tujuan perusahaan sedikit demi sedikit dan tetap fokus pada pencapaian tujuan utama perusahaan.

Tujuan perusahaan pada umumnya ialah untuk memuaskan kebutuhan dari konsumen dengan nilai-nilai tertentu. Tujuan perusahaan dapat digolongkan sebagai berikut:

a. Tujuan Pelayanan Primer

Tujuan pelayanan primer terbagi menjadi tiga yaitu tujuan primer, organisatoris, dan operasional. Tujuan primer adalah pembuatan barang/jasa yang dijual untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Tujuan organisatoris adalah nilai-nilai yang harus disumbangkan oleh masing-masing atau kelompok individu yang berada pada bagian yang bersangkutan. Tujuan operasional adalah nilai-nilai yang disumbangkan oleh masing-masing tahap dalam suatu unit prosedur kerja secara keseluruhan.

b. Tujuan Pelayanan Kolateral

Tujuan pelayanan kolateral terbagi menjadi dua yaitu tujuan kolateral pribadi dan kolateral sosial. Tujuan kolateral pribadi adalah nilai-nilai yang ingin dicapai oleh individu atau kelompok individu dalam perusahaan. Tujuan kolateral sosial adalah nilai-nilai ekonomi yang lebih luas/umum yang diperlukan bagi kesejahteraan masyarakat dan yang dapat secara langsung dihasilkan dari kegiatan perusahaan, misalnya membayar pajak.

c. Tujuan Pelayanan Sekunder

Tujuan pelayanan sekunder merupakan nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan primer.

Tipe-Tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri pada berbagai penulisan teori manajemen. Dalam banyak literatur, hal tersebut tercermin pada maksud untuk membuat klasifikasi tujuan yang dicari organisasi.

Barangkali klasifikasi yang paling luas diterapkan dan diterima adalah klasifikasi dari Perrow. Klafisikasinya diarahkan bagi organisasi pada umumnya, dengan membedakan antara lima tipe tujuan menurut “sudut pandangan mereka yang berkepentingan” yaitu masyarakat, langganan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tipe tujuan tersebut dapat diperinci sebagai berikut :

1. Tujuan kemasyarakatan (*societal goals*)

- Keterangan :

Masyarakat pada umumnya

- Contoh :

Memproduksi barang dan jasa, mempertahankan pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya, dan sebagainya. Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

2. Tujuan keluaran (*output goals*)

- Keterangan :

Publik dalam hubungannya dengan organisasi. Kategori ini berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen

- Contoh :

Barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, pendidikan dan sebagainya

3. Tujuan sistem (*system goals*)

- Keterangan :

Pernyataan atau arah pelaksanaan fungsi organisasi, tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil

- Contoh :

Penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun

4. Tujuan produk (*product goals*), atau lebih tepat tujuan karakteristik produk

- Keterangan :

Berbagai karakteristik barang-barang atau jasa – jasa yang produksi

- Contoh :

Penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman atau pembaharuan produk

5. Tujuan turunan (*derived goals*)

- Keterangan :

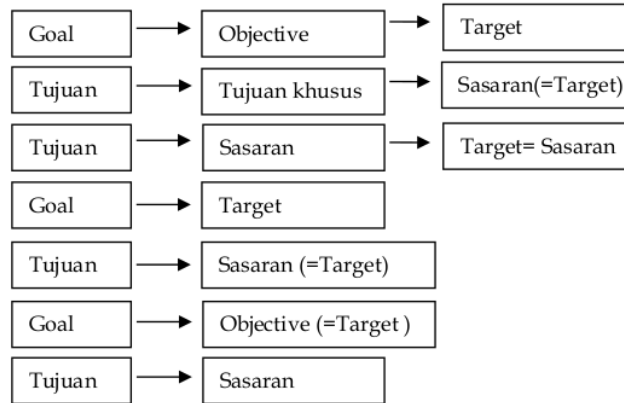
Tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain

- Contoh :

Maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi dan lokasi pabrik yang mempengaruhi keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu, dan sebagainya

Hirarki tujuan, Sasaran dan Target

Dalam kenyataan yang ada di berbagai penulisan dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia, dikemukakan berbagai macam pengertian yang saling dipertukarkan tentang *goals* (tujuan), *objective* (sasaran), dan target.



Gambar 3.4 Pengertian Tentang Goals, Objective Dan Target

Dalam buku ini, penulis menggunakan sekuen alternatif yang pertama yaitu *goal-objective-target*. Dengan penjelasan, bahwa *Goal* lebih bersifat umum garis besar (tujuan), *Objective*=Tujuan khusus/sasaran, merupakan rincian detail dari tujuan umum yang dapat diukur. Sedangkan target adalah keinginan pencapaian sampai berapa dari sejumlah sasaran yang ada.

Dalam praktek sehari-hari sulit memisahkan antara sasaran dan target, namun kesamaanya dalam kedua pengertian tersebut adalah “sesuatu yang dapat diukur”, untuk dapat membedakan kedua istilah ini, dapat dilihat pada contoh 1 berikut.

Contoh 1

Ada 2000 ibu hamil di suatu desa

Sasaran

80% (1600 Orang) seharusnya waktu melahirkan/ditolong tenaga kesehatan, dengan mengingat sumber daya yang ada dan lingkungan poleksosbud (tidak mungkin semuanya terlayani oleh tenaga kesehatan karena jumlah terbatas, sebagian terpaksa ditolong dukun bayi)

Target

Dari 1600 ibu hamil tadi dikehendaki 90% dapat terlayani oleh bidan di desa (mengingat kemampuan bidan puskesmas dan sumber daya yang lain dan lain-lain).

E. Objectives (tujuan Khusus Atau Sasaran)

Manusia tidak dapat mengerjakan sesuatu secara “umum” tetapi harus lebih spesifik. Tujuan yang masih bersifat luas perlu untuk diterjemahkan menjadi ukuran-ukuran kinerja pada suatu unit, grup, tim dan individu dalam sebuah organisasi. Tujuan yang jelas dan spesifik akan memberikan dasar untuk mengelola organisasi (perusahaan), manusia dan kinerja dalam suatu bisnis.

Etzioni (1985:8) tujuan organisasi ialah keadaan yg dikehendaki pada masa yang akan datang yang senantiasa dikejar oleh organisasi agar dapat direalisasikan.

- Suatu organisasi dapat mempunyai lebih dari satu sasaran pada saat yang bersamaan.
- Sasaran organisasi ditentukan oleh para pimpinan organisasi.

- Sasaran saling berkait satu sama lain.

Jika tujuan tidak diuraikan secara lebih rinci, maka pencapaian tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan akan sulit untuk dicapai oleh pihak-pihak di dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya suatu standar kuantitatif yang harus dipenuhi/dicapai oleh pelaksana.

Apakah penjualan meningkat sebesar 10% selama lima tahun merupakan suatu keberhasilan/kegagalan dari divisi/para karyawan ?. Kelemahan ini dapat diatasi dengan cara mengkuantifisir tujuan-tujuan jangka panjang tersebut menjadi jangka pendek dan lebih operasional. Bentuk tujuan yang telah terkuantifisir dikenal dengan nama sasaran(*objective*).

Peter Drucker berpendapat bahwa manajemen berdasarkan sasaran (*manajemen by objective*) adalah satu-satunya cara untuk menjalankan sebuah bisnis, karena sasaran akan menjadi dasar untuk pendesainan struktur bisnis dan pekerjaan dari unit-unit individu serta manajer individu. Sasaran sebaiknya bersifat (1) lebih spesifik daripada tujuan ; (2) dibatasi waktu; (3) dapat diukur dan (4) dapat dikuantifikasi.

Berikut ini adalah sebuah contoh sasaran RS X yang diturunkan dari tujuan.

Contoh 2**Tujuan :**

Meningkatnya kualitas dan kuantitas sumberdaya kesehatan di RS x

Sasaran dari tujuan di atas adalah :

Meningkatnya alat kesehatan/kedokteran yang beroperasi sesuai standar hingga 80%

Meningkatnya penyediaan obat dan bahan habis pakai di RS hingga 95%

Meningkatnya kapasitas SDM sesuai kompetensi dan kebutuhan ruangan/orang hingga 95%

Sasaran yang diinginkan harus dirumuskan sejelas-jelasnya, dapat dimengerti dan ditafsirkan dengan mudah oleh orang lain. Sasaran yang diinginkan harus obyektif, rasional, ideal serta cukup menantang untuk diperjuangkan dan dapat dicapai banyak orang. Tegasnya sasaran yang diinginkan harus ditetapkan, supaya perencanaan itu tidak mengambang.

Fungsi Sasaran

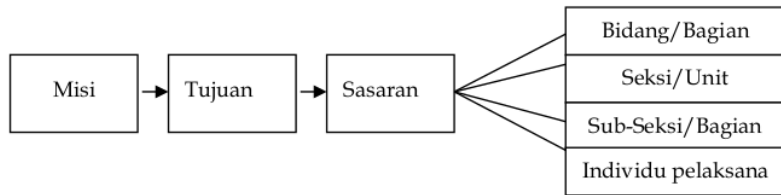
1. Pedoman dan penentu arah dalam merumuskan dan melaksanakan kegiatan organisasi.
2. Sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi, penggunaan sumber daya organisasi, serta dukungan/pengakuan dari lingkungan.
3. Standar atau patokan untuk menilai keberhasilan (efektivitas) organisasi dan melihat ada tidaknya penyimpangan
4. Sumber motivasi. Tujuan dapat berfungsi sebagai perangsang yang baik , karena tujuan mempermudah bagi orang-orang di dalamnya untuk menyesuaikan pribadinya dalam bekerja untuk organisasi.

Penetapan sasaran daripada organisasi, dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan penting dalam analisis status atau keadaan yang sedang berlangsung dari suatu organisasi. Pertanyaannya adalah : apakah yang sedang dicoba dikerjakan organisasi ini ?

Untuk menjawab pertanyaan itu, kita harus mengidentifikasi sasaran dan membandingkannya dengan penampilan sesungguhnya. Sasaran sering didiskusikan dalam laporan tahunan dan dokumentasi-dokumentasi setelah mereka dicapai. Namun ia biasanya kurang dijumpai dalam target implisit kerangka waktu yang memperlihatkan apa yang sedang diusahakan untuk yang akan datang.

Untuk analisis obyektif ini adalah perlu menampilkan yang akan datang demikian pula sebelumnya, seperti pertumbuhan dan keuntungan serta kecenderungan. Sasaran adalah suatu pernyataan apa yang ingin dicapai. Demikian misi telah ditetapkan, obyektif menspesifikasikan hasil apa yang diinginkan untuk mengejar misi itu.

Intinya adalah sasaran menyediakan suatu cara transformasi misi yang luas atas maksud menjadi kegiatan yang spesifik. Pernyataan sasaran yang jelas juga memberikan dasar untuk memonitor kemajuan menuju misi itu. Sasaran menguat di dalam proses manajemen strategi sesuatu hirarki organisasi. Misi adalah tingkat tertinggi sebelum obyektif.



Gambar 3.5 Hirarki Misi, Goal, dan Objective

Formulasi atau Rumusan Sasaran

Sasaran adalah suatu pernyataan apa yang ingin dicapai. Sasaran biasanya dinyatakan dalam istilah “tingkat yang dikehendaki dari hasil yang dicapai dalam waktu tertentu”. Formulasi sasaran seharusnya ada pada tiap-tiap tingkat organisasi meliputi paling sedikit empat tahapan ;

Tahapan Formulasi Sasaran :

- Identifikasi area hasil utama yang akan dicakup sebagai sasaran (*key result areas*)
- Menetapkan kerangka waktu yang dicakup sasaran
- Menetapkan magnitudo sasaran
- Menetapkan sasaran secara tertulis

Bagaimana Merumuskan Sasaran?

Ingat SMART

- *Specific*, dalam arti bahwa harus menggambarkan secara spesifik hasil akhir yang akan diwujudkan
- *Measurable*, dalam arti hasil akhir yang diwujudkan harus dapat diukur seberapa jauh tingkat pencapaiannya.
- *Attainable*, dalam arti tujuan yang ditetapkan bersifat realistik dan tidak muluk-muluk.
- *Reasonable*, dalam arti secara rasional tujuan dapat dicapai dan memberikan jawaban atas permasalahan yang ada.
- *Time limit*, dalam arti tujuan memberikan kepastian batas waktu kapan dapat diwujudkan hasilnya.

Jenis-Jenis Sasaran Organisasi

1. Sasaran Primer dan Sasaran Sekunder
 - a. Sasaran primer, yaitu sasaran utama yang meliputi memperoleh laba, mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan.
 - b. Sasaran sekunder, yaitu sasaran lain yang memberikan sumbangan langsung pada sasaran primer. Diantaranya peningkatan volume penjualan, pembaharuan produk.
2. Sasaran Resmi dan Sasaran Aktual

- a. Sasaran resmi yaitu sasaran tertulis yang tertuang pada akte pendirian yang biasanya masih bersifat abstrak.
 - b. Sasaran aktual yaitu sasaran yang sebenarnya diinginkan dan lebih konkrit dan berjangka pendek.
- Sasaran lingkungan (*environment goal*), menunjuk pada pemenuhan perasaan, sikap dan persepsi dari berbagai pihak yang menaruh kepentingan pada organisasi, seperti kepuasan konsumen, pemasok, pemerintah.
 - Sasaran keluaran (*output goal*), menunjuk pada bentuk dan banyaknya keluaran yang dihasilkan oleh organisasi,
 - Sasaran sistem (*system goal*), berhubungan dengan pemeliharaan atau perawatan organisasi itu sendiri yang berbentuk iklim organisasi yang dikehendaki untuk terwujud.
 - Sasaran produk (*product goal*), menggambarkan karakteristik barang atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen, seperti keunikan, corak, keaneka ragaman, mutu, dan karakteristik lainnya.
 - Sasaran bagian (*part goal*), menggambarkan sasaran satuan kerja, yang merupakan bagian dari suatu organisasi

Berikut ini beberapa contoh perbandingan sasaran yang lemah dan seharusnya.

Tabel 3.2 Sasaran yang lemah Vs yang seharusnya

Lemah	Seharusnya
<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangnya pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangnya pembiayaan 20% dalam tahun 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya mutu layanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangnya keluhan dan klaim menjadi 5% pada bulan berikutnya
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya jumlah kunjungan rawat tinggal tahun 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya BOR dari 40 % menjadi 70% tahun 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Menurunnya angka kesakitan karena penyakit jantung 	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunnya angka keasakitan karena penyakit jantung dari 30% menjadi 15 % pada usia produktif 5 tahun akan datang

Area Kunci Keberhasilan Sasaran

Pada umumnya masing-masing dicakup oleh suatu sasaran masing-masing sesuai dengan levelnya, dan untuk membedakan masing-masing unit atau sub unit yang berbeda.

Contoh :

Kunci keberhasilan organisasi perusahaan adalah: sasaran perusahaan sedang output masing-masing mesin adalah area manufaktur.

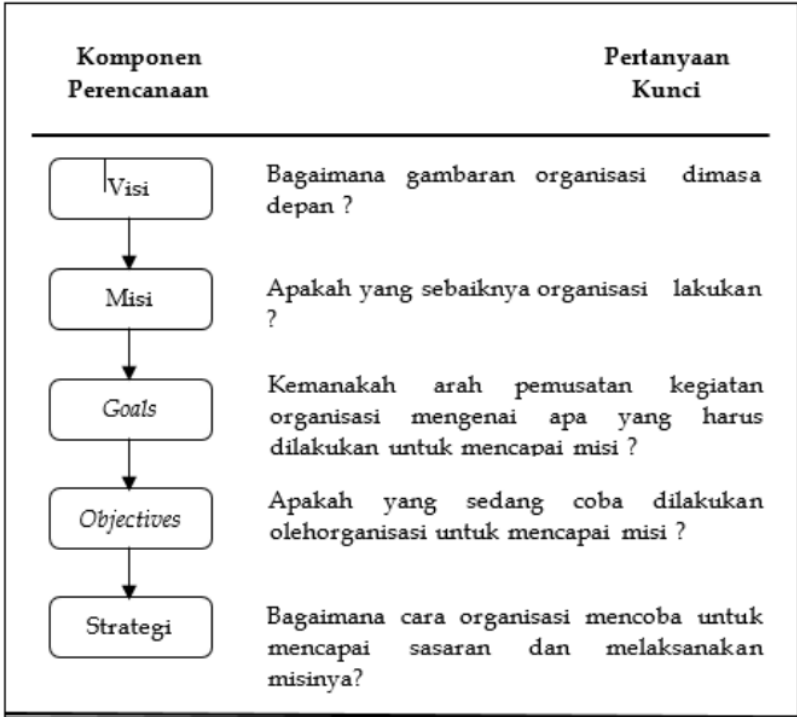
Area kunci keberhasilan menjawab pertanyaan : Area apa yang dimonitor untuk menetapkan apakah organisasi (sub- unit) sedang bekerja dengan baik, rata-rata atau dibawahnya. Atau dengan kata lain, area kunci keberhasilan akan mencerminkan penampilan organisasi atau unit-unitnya.

Area kunci keberhasilan yang potensial untuk perusahaan adalah :

1. Keuntungan
2. Pasar
3. Produktivitas
4. Produk
5. Keuangan
6. Riset dan pengembangan
7. Sumber daya
8. Tanggung jawab sosial dan sebagainya

Kerangka waktu yang dicakup sasaran

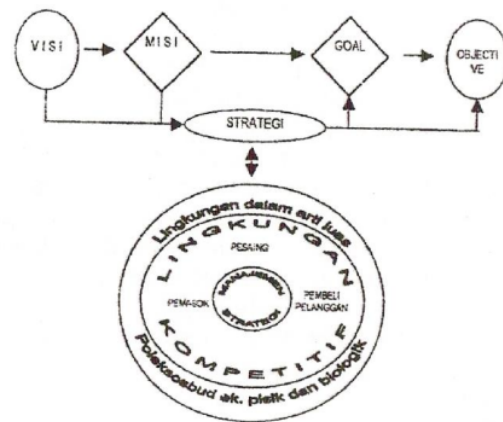
Dalam mencapai sasaran, tentu berbeda jangka waktu diperlukan, sesuai dengan tingkatan organisasinya. Untuk tingkat perusahaan mungkin 5-50 tahun, tingkat unit 3 tahun atau tingkat pelaksanaan dalam 1 tahun, 1 bulan dan sebagainya, tergantung besarnya sasaran. Berdasarkan penjelasan beberapa komponen perencanaan strategis diatas, maka proses perencanaan strategis (perusahaan/ organisasi) dapat digambarkan dalam model berikut.



Gambar 3.6 Komponen Perencanaan

F. Strategis Hubungan Visi, Misi, Goal, Objective, Lingkungan dan Manajemen Strategi

Kebijakan mendasar yang diperlukan dalam upaya meningkatkan mutu adalah memberikan visi, misi dan manajemen strategi serta lingkungan yang perlu dipahami. Sebagai acuan dalam mencapai peningkatan mutu yang berwawasan pelanggan keempatnya merupakan rangkaian acuan bagi pola pikir dan tindak lanjut sebagaimana telah dikemukakan.



Gambar 3.7 Hubungan Visi, Misi, Goal, Objective, Lingkungan dan Manajemen Strategi

Visi adalah suatu mimpi atau wujud potret diri kita (organisasi) yang akan datang dan kita harapkan, seperti misalnya rumah sakit yang bermutu, bertaraf internasional yang dapat dibanggakan dan memberikan kepuasan pada siapa saja. Sedangkan Misi, akan memberitahu kepada kita kemana tujuan, sasaran dan bagaimana rencana strategi untuk dapat mewujudkan mimpi atau visi kita.

Selanjutnya manajemen strategi akan menyusun fungsi-fungsi manajemen agar apa yang dimaksudkan dalam misi yang ditetapkan

organisasi dapat dicapai dengan memperhatikan lingkungan atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi mewujudkan visi dan misi. Lingkungan internal maupun eksternal dalam arti luas seperti keadaan ekonomi, politik, sosial, mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan. Karenanya rencana strategi yang mempertimbangkan lingkungan dan mampu menganalisa potensi yang ada sangatlah membantu.

Strategi sebagaimana pandangan yang lebih modern adalah aksi yang diambil pada saat ini untuk menjamin sukses yang akan datang. Strategi mengekspresikan apa yang ingin dicapai, berbeda dari misi perusahaan yang lebih daripada sebuah ekspresi, karena misi memberikan karakter dan sifat dasar pada organisasi. Strategi adalah suatu spesifikasi dari visi, yang maksudnya adalah strategi menerjemahkan konsep visi ke dalam suatu pola dan aksi atas kegiatan saat ini yang diambil oleh suatu organisasi.

Sebagian besar strategi-strategi bisnis berdasarkan pada analisis sasaran dari keadaan eksternal dan fakta-fakta dalam hubungannya dengan kekuatan dan kelemahan internal. Visi memperhitungkan semuanya ini, namun berdasarkan pada sedikit penetapan dasar pikiran (*premise*) atau alasan sebelumnya yang nyata. Bahkan, visi biasanya mencakup faktor-faktor motivasi seperti kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi orang-orang di dalam organisasi dan di tempat organisasi dalam konteks sosial yang lebih luas.

Pimpinan organisasi seharusnya konsen terhadap keduanya. Strategi-strategi dan visi -visi organisasi. Strategi tidak akan menjadi pengganti visi.

Istilah "Rencana Strategi" telah menjadi simbolisme bagi suatu area usaha-usaha intelektual. Tugas memikirkan jangka panjang akan datang dilakukan oleh staf perencana strategi yang merupakan hasil dalam garis pelaksanaan operasional pemikiran dan aksi dipisahkan.

Dalam perkembangannya rencana strategi yang berpikir jangka panjang. Pada suatu saat mendesak disesuaikan menjadi program strategi yang lebih nyata ke arah aksi yang memberikan kepuasan dalam jangka lebih pendek dan oleh para pekerja dioperasionalkan menjadi rencana kegiatan (*plan of action*). Dengan demikian, dalam tingkat ini rencana strategi menjadi degradasi dan tidak lagi dalam area usaha intelektual tetapi dalam bentuk mekanisasi.

Namun Mintzberg tidak sependapat adanya formalisasi rencana strategi atau anggapan yang mendorong kecerdasan manusia (*human intelligence*) dan digantikan oleh kecerdasan artificial seperti sistem keahlian (*expert system*) dan sebagainya. Dimana sangat tergantung pada data-data dalam proses informasi, dibanding kemampuan mengasorbsi ilmu pengetahuan yang lebih dalam atau kemampuan sintesa informasi.

Formalisasi proses strategi intelektual mengikuti sekuen-sekuen analisis melalui proses data dan administrasi rutin yang akhirnya berupa

implementasi juga proses belajar. Sistem formalisasi rencana tidak pernah dapat mencapai strategi yang brilian. Sebagai penggantinya pada tingkat lebih rendah adalah strategi kreatif.

Dengan demikian konsep rencana strategi tetap eksis. Namun Mintzberg mengatakan ini berarti bahwa konsep ini adalah buah pikir yang keliru. Karena pada kenyataannya dalam sistem rencana formal dalam implementasinya dipecah dalam tahap-tahap sesudah strategi disusun. Kesimpulannya adalah bahwa seharusnya “tidak memisahkan antara pemikiran dan kegiatan”.

Demikian seorang memperoleh data informasi pada kesempatan pertama berpikir sekaligus menterjemahkan ke dalam kegiatan, demikian sebaliknya dari kegiatan dipikirkan atau dianalisa kembali ke dalam suatu wawasan dan seterusnya.

Dalam organisasi modern “pikiran dan kegiatan” secara konstan saling mempengaruhi. Visi , suatu memori masa depan, menyajikan konsep umum yang memberikan pedoman bagi kegiatan individu yang dihubungkan dengan pikiran. Maksud visi adalah memberikan inspirasi kepada orang dengan motivasi dan energi, dengan maksud untuk mencapai pengembangan agar lebih efisien dan menambah kepuasan kerja.

Pola strategi militer, tidak sepenuhnya dapat diterapkan dengan baik dalam kehidupan sipil, karena organisasi atau perusahaan tidak dipimpin

oleh komandan yang mempunyai pasukan di lapangan namun, bisnis bersifat *give and take* yang mempromosikan efisiensi. Dalam diskusi ini, yang dimaksudkan adalah rencana strategi dalam arti suatu perencanaan dalam bentuk formal yang lebih mendekati strategi atau program strategi.

Misi, Tujuan, Dan Sasaran (Mission, Goals Dan Objectives)

Dalam proses manajemen strategi selalu diterapkan misi, goal (tujuan umum) dan objektif (tujuan khusus atau sasaran) organisasi.

Misi

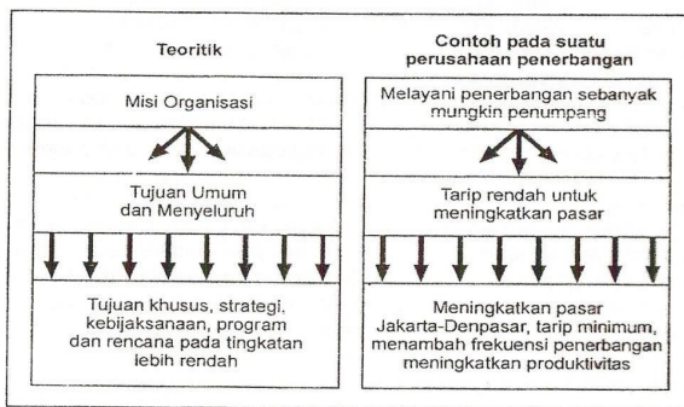
Misi organisasi, sesungguhnya lebih luas dan lebih tinggi kedudukannya daripada sasaran. Misi menetapkan maksud (*purpose*) dari organisasi. Seringkali misi dan *purpose* ini dipertukarkan. Pada dasarnya misi organisasi memberikan sketsa atau bagan garis mengapa organisasi itu ada.

Sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan, terlebih dulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi.

Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unit) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dari pasar. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan

strategik perusahaan, mencerminkan nilai-nilai dan berbagai prioritas dari pembuat keputusan strategik. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu.

Gambar berikut menunjukkan bahwa setelah misi dasar ditetapkan, tujuan, strategi, program, kebijaksanaan dan rencana dapat ditetapkan.



Gambar 3.8 Hubungan antara misi, tujuan dan bentuk-bentuk rencana lain dalam organisasi.

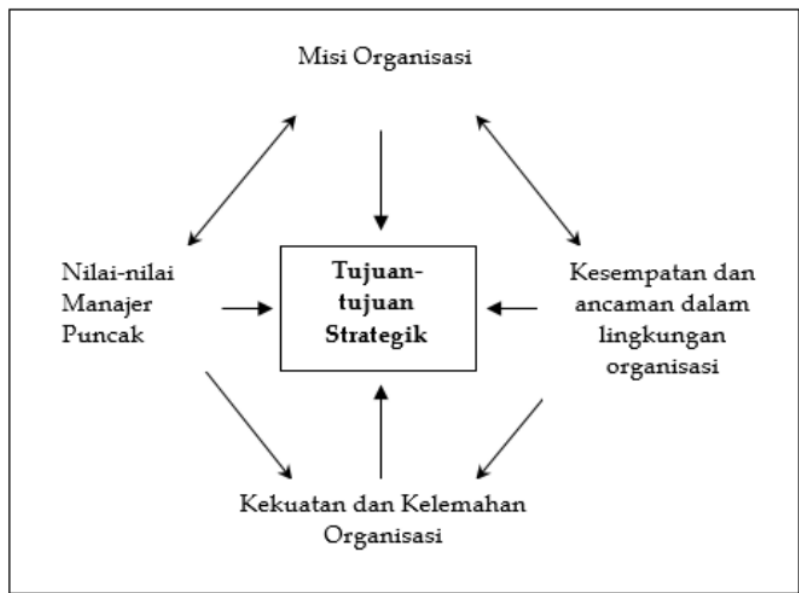
Etzioni mendefinisikan tujuan organisasi sebagai “suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud untuk merealisasikan” dan sebagai “pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya”.

Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi. Jadi, dua unsur penting tujuan adalah (1) hasil-hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dan (2) usaha-usaha kegiatan sekarang diarahkan. Tujuan - tujuan ini berupa tujuan umum atau khusus, tujuan akhir, ataupun tujuan antara.

Tujuan umum, atau sering disebut tujuan strategik secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk suatu hirarki tujuan. Tujuan-tujuan khusus, meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkai di dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Penetapan tujuan strategi organisasi merupakan tahap paling kritis dalam proses perencanaan strategik. Tujuan-tujuan strategik yang dipilih akan menentukan kegiatan-kegiatan dan mengikat sumber daya. Sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Karena alasan ini, tujuan-tujuan strategik sering ditetapkan oleh para manajer puncak atau tingkatan atas, biasanya setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan.

Ada banyak tipe tujuan yang dapat dipilih (lihat di belakang), seperti tingkat pertumbuhan atau volume penjualan, pengembangan produk atau jasa baru, atau bahkan tujuan yang lebih abstrak, misalnya, menjadi lebih aktif dalam masyarakat dan sebagainya. Tipe-tipe tujuan strategik yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor : misi dan organisasi, nilai-nilai yang dipegang manajer, kekuatan dan kelemahan organisasi, data kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi seperti terlihat dalam gambar berikut :



Gambar 3.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi proses penetapan tujuan strategik

Setelah visi dan misi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu pada visi dan misi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi dan belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dan terkotak-kotak dalam functional structure. Dalam mengkomunikasikan visi dan misi peran leadership sangat menentukan. Menurut Davidson (1995:75), peran leadership dalam mengkomunikasikan visi dan misi dapat melalui :

1. Education (menumbuhkan pemahaman terhadap visi)
2. Authentication (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).
3. Motivation (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai - self motivated workforce - untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan)

Davidson (1995:76) menambahkan ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (effective communication of vision) antara lain:

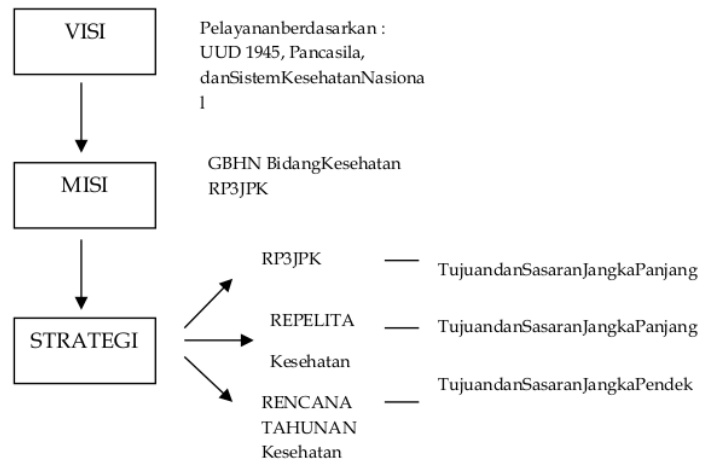
1. Simplicity (visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan).

2. Metaphor, analogy and example (visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan).
3. Multiple forum (mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya)
4. *Repetition* (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
5. *Repetition* (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
6. *Explanation of seeming inconsistencies* (jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen).
7. *Give and take* (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah).

G. Tujuan dan Sasaran Pembangunan kesehatan

Mutu pelayanan kesehatan tidak hanya tergantung pada aspek teknis medis atau kesehatan, namun juga tergantung pada mutu kebijaksanaan

dan peraturan perundangan, menyangkut filsafat misi dan strategi, yang dapat digambarkan sebagaimana berikut :



Gambar 3.10 Visi, Misi, dan Strategi Pembangunan Kesehatan

Visi pembangunan kesehatan merupakan adalah bagian dari pembangunan nasional seutuhnya, berdasar UUD 1945, Pancasila dan Sistem kesehatan nasional. Untuk mewujudkan visi tersebut, disusun misi pembangunan kesehatan yang mengacu pada Garis-garis Besar Haluan Negara dan Rencana Pokok Program Pembangunan Jangka Panjang Kesehatan (RP3JPK), dan selanjutnya disusun pula strategi yang dikehendaki.

Adapun, visi misi pembangunan kesehatan di Indonesia tahun 2025 berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kesehatan (RPJPK) Tahun 2005 - 2025 adalah sebagai berikut ;

Visi :

“Indonesia sehat 2025”

Misi :

- a. Menggerakkan Pembangunan Nasional Berwawasan Kesehatan
- b. Mendorong Kemandirian Masyarakat untuk Hidup Sehat
- c. Memelihara dan Meningkatkan Upaya Kesehatan Yang Bermutu, Merata, Dan Terjangkau
- d. Meningkatkan dan Mendayagunakan Sumber Daya Kesehatan

Tujuan

Tujuan pembangunan kesehatan menuju Indonesia Sehat 2025 adalah “meningkatnya kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat terwujud, melalui terciptanya masyarakat, bangsa dan negara Indonesia yang ditandai oleh penduduknya yang hidup dengan perilaku dan dalam lingkungan sehat, memiliki kemampuan untuk mengjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu, secara adil dan merata,

serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia” .

Sasaran

- a. Meningkatnya Umur Harapan Hidup dari 69 tahun pada tahun 2005 menjadi 73,7 tahun pada tahun 2025
- b. Menurunnya Angka Kematian Bayi dari 32,3 per 1.000 kelahiran hidup pada tahun 2005 menjadi 15,5 per 1.000 kelahiran hidup pada tahun 2025
- c. Menurunnya angka Kematian Ibu dari 262 per 100.000 kelahiran hidup pada tahun 2005 menjadi 74 per 100.000 kelahiran hidup pada tahun 2025
- d. Menurunnya prevalensi gizi kurang pada balita dari 26% pada tahun 2005 menjadi 9,5% pada tahun 2025

Strategi

- a. Pembangunan nasional berwawasan kesehatan
- b. Pemberdayaan masyarakat dan daerah
- c. Pengembangan upaya dan pembiayaan kesehatan
- d. Pengembangan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan

Dalam strategi Pembangunan Kesehatan untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut :

1. Pembangunan Nasional Berwawasan Kesehatan

2. Pemberdayaan Masyarakat dan Daerah Peran masyarakat dalam pembangunan kesehatan semakin penting.
3. Pengembangan Upaya dan Pembiayaan Kesehatan Pengembangan pelayanan atau upaya kesehatan, yang mencakup upaya kesehatan masyarakat dan pelayanan kesehatan perorangan diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*client oriented*), dan dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu, berkelanjutan, merata, terjangkau, berjenjang, profesional, dan bermutu.
4. Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan Pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat tidak akan terwujud apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia kesehatan yang mencukupi jumlahnya, dan profesional, yaitu sumber daya manusia kesehatan yang mengikuti perkembangan IPTEK, menerapkan nilai-nilai moral dan etika profesi yang tinggi.

Penanggulangan Keadaan Darurat Kesehatan Keadaan darurat kesehatan dapat terjadi karena bencana, baik bencana alam maupun bencana karena ulah manusia, termasuk konflik sosial.

BAB IV

Kerangka Analisis Strategi

Formulasi strategi atau yang biasanya disebut dengan perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Oleh karena itu, prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis. Jadi di dalam perencanaan strategis ini, analisis-analisis baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran serta kebijakan perusahaan/organisasi.

A. Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan pemimpin yang dapat dijumpai pada semua tingkatan dan semua bidang manajemen, termasuk dalam bidang manajemen pendidikan. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan/memecahkan permasalahan atau persoalan (problem solving).

Pengambilan keputusan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Seorang pimpinan atau manajer yang efektif adalah pimpinan atau manajer yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan. Nawawi (1993: 55-56) mengatakan

bahwa organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab.

Keputusan strategis adalah keputusan untuk menjawab tantangan dan perubahan lingkungan dan biasanya bersifat jangka panjang. Keputusan ini diambil oleh manajemen atas. Keputusan Strategis mengandung karakteristik khusus yang membedakan keputusan strategis dengan keputusan keputusan yang lain. Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis (strategic decision making) adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang dapat tercapai.

Proses analisis dan pilihan strategis tersebut terdiri dari lima tahap, baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat unit bisnis. Hal ini disebabkan karena pilihan strategis berasal dari proses analitis untuk mengetahui dampaknya di masa yang akan datang terhadap kinerja perusahaan.

Meskipun demikian, sebelum menentukan alternatif strategi yang layak, perencana strategis harus mengevaluasi dan meninjau kembali misi dan tujuan perusahaan. Setelah itu baru tahap selanjutnya dapat dilaksanakan, yaitu *generation*, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik.

Tabel 4.1 Proses Analisis

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

5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis	5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis
---	---

Analisis situasi membutuhkan keterlibatan manajemen puncak secara penuh untuk menentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan *corporation* sumber daya *distinctive competence* (perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing).

Sebagai contoh, Kekuatan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dan mesin pengolah makanan berbiaya rendah dapat memberikan *distinctive competence* dalam kegiatan manufaktur sehingga perusahaan tersebut dapat mendominasi kegiatan industri. Manajemen dapat mencapai penghematan biaya produksi sehingga perusahaan dapat menjual produk yang lebih mudah kepada konsumennya dan secara tidak langsung menciptakan *entry barrier* terhadap pesaingnya.

Strategi di Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Menurut Andrews (1980 :18-19), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competence advantage*. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut :

- a. Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?
- b. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi ?

Masalah yang cukup krusial dan strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diversifikasi). Cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, *spin-off*, *self-off*, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif.

Menurut Kenichi Ohmae, penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Dalam proses strategi korporat, terdapat kegiatan strategic profiling. Menurut Uytendhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973), strategic profile adalah proses untuk menggambarkan sosok perusahaan yang mencakup tiga unsur utama: bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan bisnisnya, bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan sosok pesaingannya, dan bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan konsep diri.

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat. Kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan tersebut mengacu

pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut.



Gambar 4.1 Kekuatan Persaingan Dalam Industri
(Menurut Michael E. Porter)

Kesimpulannya adalah strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi (korporat, unit bisnis, dan fungsional) merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi *performance*

perusahaan.

Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Unit*)

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, bersaing di berbagai tingkatan bisnis pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekan pada *Strategic Business Units (SBU)*, *Strategic Business Groups*, *Strategic Business Segments*, *Natural Business Unit* atau *Product Market Unit (PMU)*.

Strategi pada level unit bisnis yang dikenal dengan istilah SBU (*strategic business unit*) merupakan strategi yang ditetapkan pada peringkat divisi perusahaan. Divisionalisasi organisasi perusahaan ini diperlukan dengan adanya pertumbuhan usaha. Divisi yang dibentuk bisa berdasarkan ragam produk yang dihasilkan, ragam usaha yang dijalankan, atau ragam wilayah yang dijangkau perusahaan. Berdasarkan ragam produk, kemungkinan akan dibentuk, misalnya, divisi produk A, produk B, produk C, dan sebagainya. Berdasarkan ragam usaha, suatu perusahaan mempunyai beberapa divisi usaha, seperti divisi perkapalan, agrobisnis, perbankan, industri pariwisata, dan lain-lain. Sementara itu, berdasarkan ragam wilayahnya, dibentuk divisi kawasan Indonesia bagian barat, kawasan Indonesia bagian tengah, dan kawasan Indonesia bagian timur. Jika sudah menjadi perusahaan multinasional, dibentuklah divisi berdasarkan negara atau benua, misalnya divisi Eropa, Asia, Amerika, dan sebagainya. Dengan pembagian tersebut, diperlukan keputusan strategis yang berbeda antara

divisi yang satu dan divisi yang lain. SBU untuk agrobisnis tentunya berbeda dengan strategi industri perkapalan. Demikian pula strategi pada unit bisnis perbankan akan berbeda dengan unit bisnis pariwisata.

Pihak manajemen puncak biasanya memperlakukan SBU sebagai suatu unit yang memiliki otonomi. Dengan kewenangan yang ada, pihak SBU dapat menentukan sendiri strategi yang harus diambil sepanjang tidak ke luar dari tujuan dan strategi korporat. Keputusan yang diambil, misalnya, berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan profit margin dalam produksi dan penjualan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Sebagai contoh, peluang pasar pada produk divisi agrobisnis berkembang pesat dengan banyaknya supermarket-supermarket. Seiring dengan kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang tersebut cukup besar, keputusan untuk memacu penjualan produk agrobisnis dalam meningkatkan profit margin dilakukan sebagai keputusan strategis pada peringkat divisional.

Pada saat tertentu, keputusan pada tingkat divisional ini memerlukan campur tangan pihak manajemen puncak. Misalnya, aktivitas salah satu departemen telah berkembang sehingga bisa diperluas sebagai salah satu unit usaha baru. Departemen teknik suatu perusahaan besar mampu memproduksi suku cadang yang bisa dijual ke perusahaan sejenis. Maka itu, ada kemungkinan departemen tersebut dikembangkan sebagai suatu unit usaha suku cadang. Keputusan untuk mengembangkan departemen menjadi suatu unit bisnis tidak mungkin menjadi tanggung jawab ataupun

kewenangan manajer pada tingkat divisi. Hal ini disebabkan keputusan tersebut akan memengaruhi aktivitas pada tingkat korporat. Berarti strategi yang diambil sudah berada pada peringkat strategi korporat.

Strategi pada level divisional hendaknya juga bisa mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam rangka mencapai tujuan divisi. Misalnya, kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan di antara R & D dengan kegiatan produksi dan pemasaran. Untuk itu, diperlukan upaya untuk membina hubungan antardepartemen, menerjemahkan tujuan pada tingkat divisional, serta menerjemahkan standar kinerja yang ingin dicapai ataupun kejelasan tentang wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. Adanya strategi yang bisa mengintegrasikan kegiatan antarfungsi ini tentunya akan bisa memperkuat daya saing divisi tersebut.

Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut (Hall 1978: Abell dan Hammond, 1979).

- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui

SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda (Haspeslagh, 1982; Wind dan Mahajan, 1981). Jadi SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk

atau merek saja.

Konsep strategi berkembang, mulai dari sekedar alat untuk mencapai tujuan (Chandler) kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing (Porter, Learned, Christensen), dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (Mintzberg, Steiner), sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal.

Menjelang akhir abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

Konsep kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri (Hamel: 1995). Misalnya, kompetensi *Motorola* dalam mempercepat waktu siklus produksi atau meminimalkan waktu antara tibanya pesanan pelanggan dan dipenuhinya pesanan tersebut didasarkan pada beragam keterampilan. Kompetensi itu meliputi disiplin desain yang memaksimalkan kesamaan di antara satu lini produk, manufaktur yang fleksibel, sistem pemasukan pesanan yang canggih, pengendalian persediaan dengan prinsip *Just-in-Time*, model MRP yang akurat, serta manajemen pemasok.

Kompetensi ini mencerminkan hasil akumulasi pembelajaran dalam berbagai keterampilan dan berbagai unit organisasi. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi dan pengaruh pasar untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria ;

1. Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*). yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa di bandingkan dengan produk atau jasa lainnya
2. Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*) yaitu kemampuan yang unik dan segi daya saing. Jadi ada perbedaaan antara kompetensi pembeda (*differentiating*). Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing.
3. Dapat diperluas (*extendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan. kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi Inti mungkin saja kehilangan

nilainya sepanjang waktu.

B. Strategi Fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika di tingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru di tingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, strategi fungsional yang disusun mengacu pada semua kegiatan pembelian, seperti membuat strategi penetapan harga standar berdasarkan persentase margin keuntungan tertentu untuk masing-masing jenis barang yang dibeli. Strategi pengendalian kualitas barang yang dibeli juga dapat dilakukan atau bahkan diserahkan kepada pemasok yang sudah diseleksi secara ketat.

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

Dalam perspektif pengembangan teori yang terkait dengan peringkat strategi ini, para peneliti telah mengarahkan pada level strategi yang lebih luas, yakni dengan adanya pengembangan konsep networking atau jejaring kerja. Proses globalisasi usaha, misalnya, menuntut adanya upaya untuk membangun jejaring kerja di antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Strategi pada level jejaring kerja, menurut Wit dan

Meyer (2005), diperlukan ketika strategi yang diambil pada level fungsional, SBU, ataupun korporat belum mampu menjangkau kegiatan lintas perusahaan yang terjadi pada era globalisasi. Pada suatu perkembangan usaha, diperlukan titik perhatian yang lebih luas dan dilakukan dalam rangka menyelaraskan aktivitas bisnis perusahaan terkait dengan aktivitas perusahaan lain, baik yang bergerak pada bidang usaha yang sejenis maupun bidang usaha lainnya yang saling melengkapi. Pengelompokan berbagai aktivitas usaha memerlukan jaringan kerja di antara perusahaan-perusahaan untuk melakukan kolaborasi.

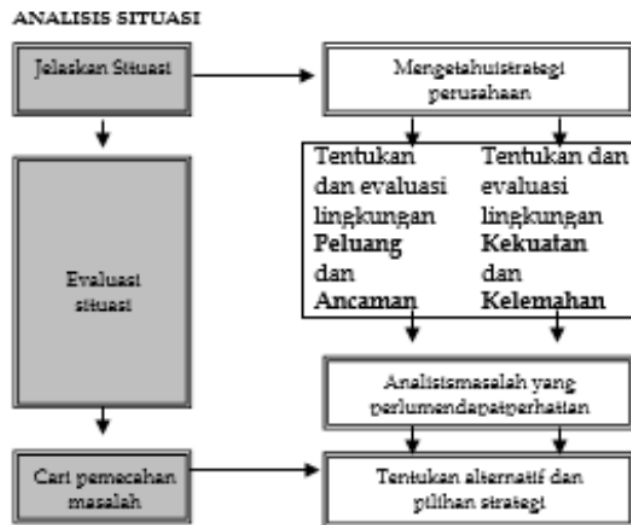
Strategi yang dilakukan bisa mengarah pada strategi aliansi, joint venture (usaha patungan), dan berbagai strategi kemitraan yang lain. Jaringan kerja tersebut bisa mencakup puluhan atau ratusan hubungan dari para partisipan. Secara singkat, bisa dikatakan bahwa dari satu sisi, perusahaan secara keseluruhan menjadi bagian dari kelompok perusahaan yang bergerak pada suatu usaha tertentu. Di sisi lain, kemungkinan perusahaan tersebut hanya salah satu bagian jaringan kerja sama secara temporer dengan perusahaan lain. Ketika suatu strategi mulai dikembangkan oleh sekelompok perusahaan, pada saat tersebut peringkat strategi telah memasuki level strategi jejaring kerja (network level strategy).

C. Proses Analitis

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Menurut Boulton (1984), proses untuk melaksanakan analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram (gambar 13) dibawah ini. Kasus harus dijelaskan sehingga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang sedang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan. Caranya adalah dengan memahami secara keseluruhan informasi yang ada yaitu :

- a. Memahami secara detail semua informasi
- b. Melakukan analisis secara numerik



Gambar 4.2 Proses Analisis Kasus

D. Kerangka Analisis Kasus

Sebelum mempelajari metode-metode yang dapat diterapkan untuk analisis kasus, kita perlu mengetahui kerangka analisis kasus secara keseluruhan sebagai berikut ;

Tahap 1	Memahami situasi dan informasi yang ada
Tahap 2	Memahami permasalahan yang terjadi, baik masalah yang bersifat umum maupun

	spesifik
Tahap 3	Menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah
Tahap 4	Evaluasi pilihan alternatif dan pilih alternatif yang terbaik.

Menurut Alfred, kita perlu memahami hubungan sebab-akibat dan semua informasi yang tersedia sebelum melakukan analisis yang lebih mendalam. Berikut ini adalah petunjuk untuk memahami masalah yang ada :

1. Mengetahui tujuan analisis
 - a. Ke arah mana perusahaan ingin dibawa ?
 - b. Faktor-faktor kunci apa yang harus diperhatikan ?
 - c. Kapan tujuan tersebut harus dicapai ?
2. Deskripsi mengenai bisnis
 - a. Bagaimana posisi produk yang dihasilkan ?
 - b. Bagaimana posisi harga ?
 - c. Bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki ?
 - d. Bagaimana kondisi persaingan yang ada ?
 - e. Siapa pemain yang paling kuat di industri ini ?
3. Deskripsi organisasi
 - a. Bagaimana struktur organisasi yang dimiliki ?

- b. Bagaimana mengenai perencanaan, pengendalian, dan sistem yang dimiliki ?
- c. Bagaimana mengenai keahlian sumber daya manusia?
- d. Bagaimana dengan gaya manajemen ?
- 4. Evaluasi secara keseluruhan
 - a. Bagaimana peluang yang ada ?
 - b. Bagaimana dengan kekuatan yang dimiliki ?
 - c. Bagaimana dengan masalah yang dihadapi ?
 - d. Bagaimana kelemahan yang ada ?
- 5. Alternatif kunci
 - a. Bagaimana caranya menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut peluang dan mengatasi ancaman ?
 - b. Bagaimana mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman ?
 - c. Bagaimana prioritas ditentukan ?
- 6. Memilih alternatif
 - a. Alternatif apa yang terbaik ?
 - b. Alternatif apa yang dapat memperbaiki situasi ?
 - c. Alternatif apa yang dapat meningkatkan kegiatan operasional ?
 - d. Perubahan apa yang bersifat kritis ?
 - e. Bagaimana penjadwalan yang bersifat kritis ?

Dengan menjawab semua pertanyaan di atas, kita dapat memahami perusahaan yang akan dianalisis secara menyeluruh, termasuk kondisi lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, misi, strategi, tujuan serta semua permasalahan yang dihadapi dalam membuat analisis adalah strategi telah berubah, manajemen sangat lemah, struktur organisasi sudah tidak sesuai, perencanaan yang sangat tidak efektif, dan sebagainya. Isu yang berkaitan dengan semua permasalahan di atas perlu dirumuskan mengingat setiap saat lingkungan berubah. Dengan demikian, pengenalan terhadap pasar baru dan peluang pemasaran diperlukan. Selain itu, pemahaman mengenai perubahan internal perusahaan, seperti perubahan teknologi, perubahan produk, dan perubahan terhadap struktur biaya juga diperlukan.

Berbagai model dan konsep yang akan dibahas secara mendetail di bab selanjutnya, yang dapat kita pergunakan sebagai alat analisis meskipun demikian kita menemukan analisis secara sistematis dengan menggunakan seluruh preferensi yang kita miliki, baik konsep maupun pengalaman. Dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Ini disebabkan karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

Tahap akhir analisis kasus adalah menformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara

kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dengan penggunaan model yang tercanggih maupun tradisional. Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu artinya. keputusan yang diambil akan benar-benar terbukti setelah periode waktu tertentu.

E. Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif

Proses formulasi strategi meliputi 3 tahap, yaitu: tahap input (input stage), tahap pencocokan (matching stage), dan tahap keputusan (decision stage). Dalam model ini terdapat 9 teknik matriks yang akan menghasilkan 1 strategi yang akan dieksekusi dalam proses manajemen strategi berikutnya, yaitu implementasi strategi. Teknik-teknik perumusan strategi tersebut dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap.

Kerangka analitis perumusan strategi:



Gambar 4.3 Kerangka Perumusan Strategi

1. Tahap pertama; Matrik EFE, IFE dan CPM disebut tahap input (tahap ini meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi)
2. Tahap kedua disebut tahap pencocokan, memfokuskan pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan faktor eksternal dan internal. Tahap kedua ini meliputi; Matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan strategi besar (grand strategy)
3. Tahap ketiga, disebut tahap keputusan menggunakan satu macam teknik, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap Input

Merupakan tahap pertama dari proses formulasi strategi, pada tahap ini dibuat ringkasan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan stratego. Pada tahap input terdapat 3 matriks, yaitu matriks EFE, IFE, dan CPM. Informasi dari ke-3 matriks inilah yang menjadi dasar untuk penyusunan berbagai matriks di tahap pencocokan dan tahap keputusan. Strategi perlu melakukan kuantitatif secara subyektif selama tahap awal proses perumusan strategi. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat/rating yang sesuai.

Tahap Pencocokan

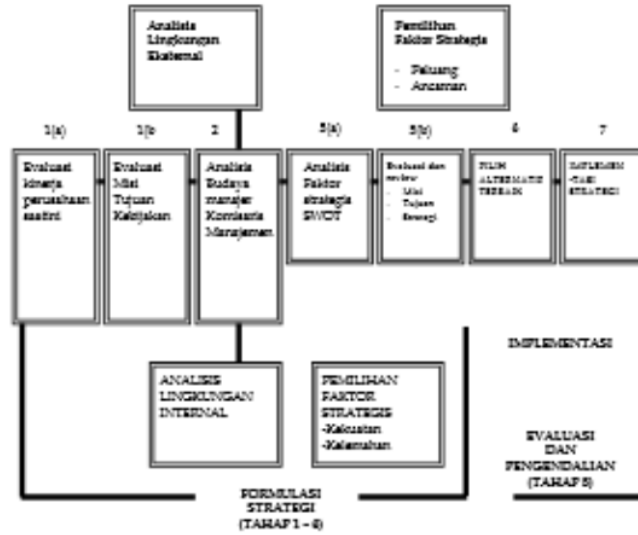
Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan, yaitu: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan (*matching*) factor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal.

F. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT adalah salah satu teknik formulasi strategi yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis lalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah

Analisis SWOT. Secara rinci, teknik ini akan dibahas pada Bab selanjutnya.



Gambar 4.4 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Untuk menghasilkan program realistis maka tahapan berikut setelah analisis SWOT adalah memakai metode SMART yaitu metode yang diperkenalkan oleh ahli manajemen Peter Drucker (1954). Menurut Drucker dalam penyusunan program dalam merancang suatu strategi harus memenuhi unsur-unsur sbb:

S: Specific (spesifik). Buatlah tujuan program secara detail dan fokus.

M: Measurable (terukur). Pastikan bahwa tujuan program bisa diukur atau diprediksi, berapa lama dapat dicapai. Misalnya, kita merencanakan akan mengentaskan kemiskinan pada sebuah desa melalui pemberdayaan zakat.

Pertanyaannya, pendekatan seperti apa yang akan kita lakukan, lalu berapa besar sumberdaya (dana & manusia) yang diperlukan agar dalam tempo waktu tertentu pengentaskan kemiskinan dapat tercapai.

A: Achievable (bisa dicapai). Rencanakan program kegiatan yang kita yakin bisa dilaksanakan dan dicapai.

R: Realistik. Bikin kegiatan yang mengacu pada potensi dan kondisi objektif maupun subjektif yang kita miliki. Artinya jangan memaksakan diri untuk sesuatu diluar kemampuan kita dan harus mengedepankan tanggung jawab dan tugas.

T: Timebound (batasan waktu). Buatlah deadline waktu untuk setiap tujuan dan program kegiatan. Jangan biarkan kita bekerja tanpa batasan waktu, bisa-bisa lupa waktu dan akhirnya sudah buang-buang waktu tapi hasil yang dicapai kurang maksimal. Dengan ada batasan waktu maka kita bisa melakukan monitoring dan evaluasi terhadap tujuan dan program yang sudah atau sedang kita laksanakan sebelum menyusun program baru pada tahun berikutnya. Jadi ada keberlanjutan.

BAB V

Analisis Perencanaan Strategi

Cassidy (2006) mendefinisikan perencanaan adalah suatu proses penetapan tujuan organisasi/perusahaan, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Dan strategis adalah rencana komprehensif dalam mencapai tujuan organisasi yang dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi.

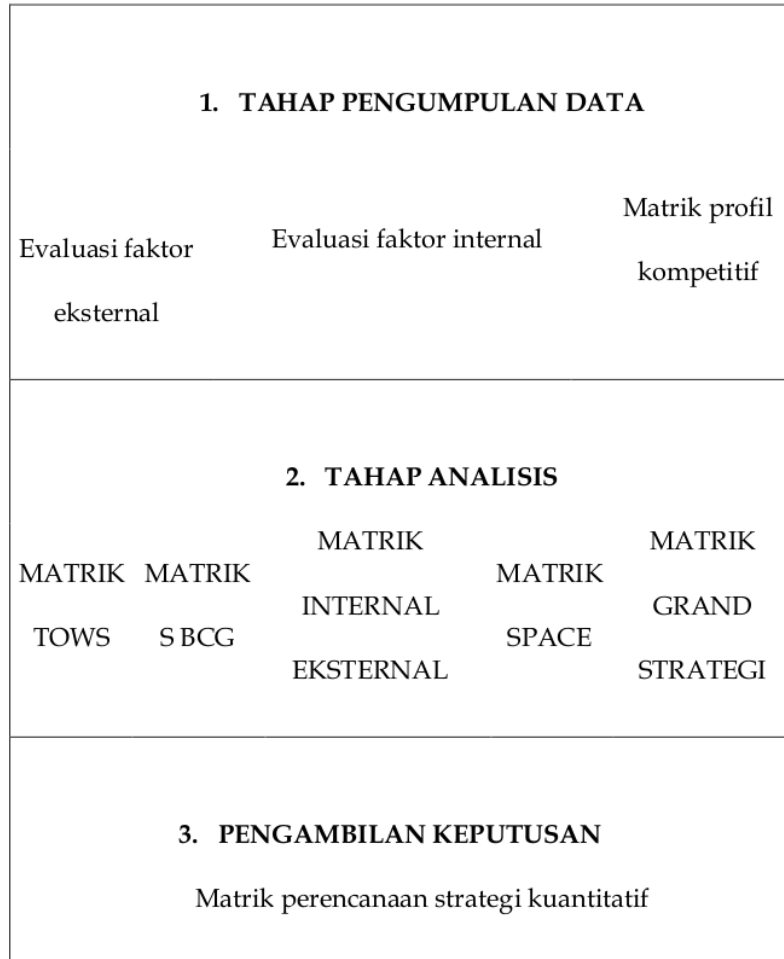
Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan kemana perusahaan akan diarahkan dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

A. Tahap Analisis Perencanaan Strategi

Proses penyusunan perencanaan strategi melalui tiga tahap analisis, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data
2. Tahap analisis

3. Tahap pengambilan keputusan



Gambar 5.1 Kerangka Analisis Perencanaan Strategis

B. Tahap pengumpulan data

Tahap ini bukan hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Data dapat dibedakan menjadi dua:

Data eksternal dapat dilihat dari lingkungan diluar perusahaan, seperti ;

- a. Analisis pasar
- b. Analisis kompetitor
- c. Analisis komunitas
- d. Analisis pemasok
- e. Analisis pemerintahan
- f. Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh dalam perusahaan itu sendiri, seperti ;

- a. Laporan keuangan (Neraca, laba-rugi, *cash-flow*, struktur, pendanaan)
- b. Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
- c. Laporan kegiatan operasional
- d. Laporan kegiatan pemasaran

Adapun model yang dipakai pada tahap pengumpulan data ini terdiridari tiga, yaitu :

1. Matrik faktor strategi eksternal
2. Matrik faktor strategi internal
3. Matrik profil kompetitif

1. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Analisis EFAS (*External Factory Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial

budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan itu berada. Sebelumnya perlu diketahui disini bahwa penentuan scoring dan critical success factor angkanya bebas, yang dipentingkan disini bahwa skor tersebut menunjukkan besarnya pengaruh (dampak) dari masing-masing faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) ;

- a. Susunlah faktor strategi eksternal dalam kolom (1).
- b. Berikan bobot masing-masing faktor dalam kolom (2), mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
- c. Hitung *rating* dalam kolom (3) untuk masing-masing faktor, dengan memberikan nilai yang dimulai dari skala 1 (sangat tidak baik/*poor*) sampai skala 4 (sangat baik/*out standing*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif, peluang yang semakin besar diberikan *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi *rating* +1. Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya, jika nilai

ancaman kecil diberi nilai +4 dan apabila ancaman besar diberi nilai +1.

- d. Kalikan bobot pada kolom (2) dengan *rating* pada kolom (3), untuk memberi faktor pembobotan dalam kolom (4), hasilnya berupa skor pembobotan. Untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (sangat penting/*out standing*) sampai dengan 1 (sangat tidak penting/*poor*).
- e. Gunakan kolom (5) untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlah skor pembobotan pada kolom (4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 5.1 EFAS

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
Peluang :				
a. Besarnya jumlah penduduk di wilayah kerja	0.20	4	0.80	Sangat penting
b. Wilayah kerja luas	0.25	4	1	
c. Belum ada sarana rawat inap lain	0.20	4	0.80	Sangat penting
d. Dukungan kebijakan otonomi daerah	0.05	2	0.10	Sangat penting
				Kurang penting
Ancaman :				

a. Adanya praktek dokter umum	0.05	2	0.10	Kurang penting
b. Adanya alternatif pengobatan lain	0.05	3	0.15	Kurang penting
c. Adanya sarana pelayanan kesehatan baru	0.05	2	0.10	
d. Penggunaan yankes oleh masyarakat diluar wilayah kerja	0.15	2	0.30	Kurang penting
				Cukup penting
Total	1.00		3.35	

Sebelum strategi di terapkan, perencanaan strategis harus menganalisa lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai ancaman. Masalah strategi yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin akan mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti eksplorasi, *brain storming*, *statistical modeling*, riset operasi, dan sebagainya.

2. Matrik Faktor Strategi Internal

IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan, melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut.

Tabel 5.2 IFAS

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
Kekuatan :				
a. Adanya SDM Medis cukup	0.30	4	1.2	Sangat penting
b. Adanya tenaga keperawatan dan kebidanan cukup	0.25	4	1	Sangat penting
c. Adanya tenaga kepemimpinan yang ahli	0.10	3	0.3	Cukup penting
d. Adanya sarana gedung	0.10	2	0.2	Cukup penting
Kelemahan :				
a. Kekurangan SDM dr. Spesialis	0.10	1	0.1	Kurang penting
	0.05	2	0.1	Kurang penting
b. Kekurangan SDM dokter gigi	0.05	2	0.1	Kurang penting

c. Belum ada laboratorium yang memadai	0.05	3	0.15	Kurang penting
d. Belum ada petugas lulusan analis kesehatan				
Total	1.00		2.85	

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Integral Factors Analysis Summary*) dapat disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut. dalam kerangka *strength* and *weakness* perusahaan. Berikut ini adalah tahapannya penyusunan matrik faktor strategi internal ;

- a. Tentukan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi total 1,0).
- c. Hitung *rating* dalam kolom (3) untuk masing-masing faktor, dengan memberikan nilai yang dimulai dari skala 1 (sangat tidak baik/*poor*) sampai skala 4 (sangat baik/*out standing*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating*

- untuk faktor peluang bersifat positif, peluang yang semakin besar diberikan *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi *rating* +1. Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya, jika nilai ancaman kecil diberi nilai +4 dan apabila ancaman besar diberi nilai +1.
- d. Kalikan bobot pada kolom (2) dengan *rating* pada kolom (3) untuk memperoleh faktor-faktor pembobotan pada kolom (4), hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*out standing*) sampai dengan 0 (*poor*).
 - e. Gunakan kolom (5) untuk memberikan komentar atau catatan, mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
 - f. Jumlah 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 strategi lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Sebelum melakukan pengembangan perencanaan strategis, maka manajemen perusahaan perlu melakukan analisa tentang hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*) dan sumber daya perusahaan (*corporate's resource*). Keempat hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, struktur perusahaan. Keberadaan struktur organisasi perusahaan dapat memberikan suatu

gambaran tentang kelebihan dan kekuatan perusahaan serta potensi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan kata lain, struktur organisasi ini bisa menjadi suatu kekuatan internal perusahaan. Kedua, budaya perusahaan. Freeman and Hannan (1997) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai hasil interaksi antara kebiasaan dan asumsi para pendirinya dengan apa yang mereka pelajari. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) dan Nawawi (2003), budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan, yang dijadikan pedoman bertingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Rangkuti (2008), budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing individu dalam perusahaan tersebut yang dapat dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Para pengambil keputusan ini harus berhati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan saat melakukan analisa faktor strategis internal karena adakalanya faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan sehingga kurang mendapatkan dukungan dari para karyawannya. Ketiga, sumber daya perusahaan. Maksud sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dilakukan perusahaan. Analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan secara

fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia dan lain sebagainya).

3. Matrik profil kompetitif

Matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada dua perusahaan pesaing. Perusahaan yang akan dianalisis diberikan *rating* yang berbeda berdasarkan dari kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai *rating* dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan kepada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan nilai tertinggi 4 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Selanjutnya untuk masing-masing perusahaan, nilai *rating* ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan. Untuk lebih jelasnya berikut ini salah satu contoh tabel perbandingan matrik profil kompetitif antara Rumah Sakit X, Y, dan Z :

Tabel 5.3 Perbandingan Matrik Profil Kompetitif

Antara Rumah Sakit X, Y, dan Z

Faktor Strategi	Bobot	RS X		RS Y		RS Z	
		Rating	Bobot Score	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
Reputasi	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Mutu Pelayanan	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Kapasitas Tempat Tidur	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Ketersediaan Tenaga Medis	0.20	3	0.60	4	0.80	1	0.20
Kekuatan keuangan	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lokasi	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Penyediaan fasilitas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total			3.15		3.50		2.60

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa rumah sakit yang dianalisis kondisinya terletak ditengah-tengah dengan *total score* besar 3.15. Meskipun

perusahaan yang dianalisis relatif lebih unggul dalam kekuatan keuangan (memiliki *rating* 4) dan lokasi (memiliki *rating* 4), skor total rumah sakit pesaing (kompetitor 2) masih lebih tinggi, yaitu 3.50. Hal ini disebabkan karena rumah sakit Y (Kompetitor 2) lebih unggul dalam hal reputasi, mutu pelayanan, ketersediaan tenaga medisnya, yaitu masing-masing pada *rating* 4.

C. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisa yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Matrik TOWS atau Matrik SWOT
2. Matrik BGG
3. Matrik Internal Eksternal
4. Matrik SPACE
5. Matrik Grand Stategi

1. Matrik TOWS atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara

jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

TABEL 5.4 Matrik SWOT

<p>IFAS EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor Kelemahan internal</p>	<p>WEAKNEES (W) Tentukan 5-10 kekuatan internal</p>
<p>OPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</p>	<p>STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>

	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
THREATS (T)	Ciptakan strategi	Ciptakan strategi yang
Tentukan 5-10 faktor	yang menggunakan	meminimalkan kelemahan-
peluang eksternal	kekuatan untuk	kelemahan dan
	mengatasi ancaman	menghindari ancaman

Keterangan :

IFAS : *Internal Strategic Factors Analysis Summary*

EFAS : *External Strategic Factors Analysis Summary*

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, dapat disimpulkan bahwa Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu :

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

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

b. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengatasi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berikut ini adalah contoh khusus U.S Sprint untuk memberikan gambaran yang lebih jelas cara membuat matrik SWOT dari suatu analisis kasus.

KASUS I :

U.S SPRINT

(Kelemahan Internal Mempengaruhi Implementasi Strategi Pertumbuhan)

Pada waktu United telcommunication Inc, dan GTE membentuk U. S Sprint (Sebuah perusahaan ini memperoleh keuntungan joint venture akibat deregulasi industri telepon jarak jauh di Amerika Serikat). U.S Sprint menghadapi saingannya, yaitu America telephone and telegrap co. (AT&T) dan MCL Comunication .

Charles Skibo, presiden U.S Sprint, menetapkan strategi pertumbuhan yang sangat agresif untuk merebut pangsa pasar. Sementara itu, raksasa

AT&T masih berkuat akibat kehilangan hak monopoli. Kampanye U.S Sprint adalah” dengan menggunakan Fiber - Optik Network’s transmission, suara telpon menjadi jernih sekali: You can hear a pin drop”.

U.S Sprint menargetkan pasar secara besar- besaran. Sayangnya, Skibo lupa memperbaiki sistem akuntansi dan *elektronik call routing switches* perusahaannya yang sangat penting untuk menengani banjirnya pelanggan baru. Hal ini merupakan masalah internal yang sangat serius sehingga ia mengalami kerugian 3 milyar dolar selama 2 tahun.

Perusahaan ini tidak dapat menahan banjirnya pelanggan baru, seorang pegawai U.S Sprint dipaksa untuk melayani 200 orang pelanggan pada saat yang bersamaan. Masalah ini terus berlanjut sampai digantinya Skibo oleh Robert Snedaker pada tahun 1987. Hasil kerja keras perusahaan ini menunjukkan bahwa pada tahun 1988, jumlah pengaduan pelanggan menurun sepertiganya, namun pelanggan masih menghadapi masalah biaya tagihan. Para pelanggan ditagih dalam jumlah yang sangat besar meskipun mereka tidak memakai telepon.

Snedaker tetap meneruskan strategi pertumbuhan yang dibuat oleh skibo, dan dia berusaha menghadapi kelemahan-kelemahan yang dihadapi U.S.Sprint dengan mengeluarkan fasilitas-fasilitas yang baru yaitu FON Credit Card Taxed Sprint network Computers untuk mengatasi kekurangan kapasitas. tetapi masalah internal perusahaan ini masih saja

berlanjut. Banyak pelanggan kecewa karena switches di beberapa kota tidak dapat di pakai karena alat tersebut tidak dapat membaca kode yang terdapat di kartu.

Hal ini merugikan pelanggan karena U.S.sprint mengenakan biaya setiap pemakaian kartu senilai 0,55 dollar. Masalah internal U.S sprint sangat membahayakan target penguasaan pasar (market share) sebesar 7% dibandingkan dengan AT & T sebesar 77%, dan MCL 10%. U.S sprint tidak dapat menghentikan laju percepatan nya apalagi menghentikannya untuk kembali ke jalur yang benar.

Analisis :

1. Dalam sel opportunities (O), buatlah 5 sampai 10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan. Sel ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai salah satu faktor strategis.
2. Dalam sel threats (T), buatlah 5 sampai 10 ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Contoh dalam kasus U.S sprint adalah:
 - a. Ancaman dari AT & T yang akan menjadi kompetitor.
 - b. Agresivitas MCL yang bersaing memperebutkan pangsa pasar saat ini.
3. Dalam sel strengths (S) buatlah 5 sampai 10 kekuatan yang dimiliki perusahaan (baik yang ada sekarang maupun yang akan datang). Dalam contoh kasus sprint, strengths adalah kekuatan R & D serta bantuan keuangan.

4. Dalam sel weaknesses (W) buatlah 5 sampai 10 kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam kasus U.S sprint, *weakness* adalah kelemahan dalam teknologi operasi serta kelemahan dalam sistem akuntansi yang tidak dapat mengatasi pencatatan pelanggan dalam jumlah besar.
5. Buatlah kemungkinan strategi dari perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat sel faktor strategis tersebut.

a. **Strategi SO**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang dalam kasus U.S sprint yaitu memanfaatkan keuntungan dari deregulasi melalui inovasi yang dikembangkan oleh R & D dan menggunakan sumber daya keuangan, dibandingkan dengan AT & T dan MCL.

b. **Strategi ST**

Ini adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Dalam kasus U.S Sprint ini adalah penggunaan potensi R & D untuk menciptakan produk atau jasa yang tidak ditawarkan oleh pesaingnya (AT&T dan MCL) jadi strategi yang diterapkan adalah penghindaran open kompetisi.

c. **Strategi WO**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dalam kasus U.S Sprint, tindakan yang dilaksanakan adalah menunda usaha pemasaran

sampai kegiatan operasi dan sistem akuntansi dapat berfungsi secara sempurna.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Dalam kasus U.S Sprint, ada kelemahan di bidang operasi dan sistem akuntansi. Untuk mengatasi hal itu strategi yang dipakai adalah upaya menghindari permintaan pelanggan dalam jumlah yang besar. Perusahaan ini akan memfokuskan diri pada pelanggan tertentu dalam jumlah kecil yang belum dilayani oleh AT&T dan MCL.

Selanjutnya, dengan menggunakan faktor strategis (eksternal maupun internal) sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, selanjutnya tahap 1 sampai 4 diatas. Transfer peluang dan ancaman (tahap 1 dan 2) dari tabel EFAS serta tambahkan kekuatan dan kelemahan (tahap 3 dan 4) dari tabel IFAS kedalam sel yang sesuai dalam matrik SWOT (diagram 3) berdasarkan pendekatan tersebut kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO,ST,WO,WT) atau tahap 5 seperti dalam diagram berikut :

TABEL 5.5 MATRIK SWOT

<p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p>IFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <p>a. Budaya Kualitas</p> <p>b. Manajer yang berpengalaman</p> <p>c. Integrasi Vertical Orientasi Internasional</p>	<p>WEAKNEES (W)</p> <p>a. Orientasi proses R&D</p> <p>b. Saluran Distribusi</p> <p>c. Posisi keuangan</p> <p>d. Posisi global</p> <p>e. Fasilitas Manufactur</p>
	<p>OPORTUNITIES (O)</p> <p>a. Integrasi EEC</p> <p>b. Kondisi Demografi</p> <p>c. Pembangunan ekonomi asia</p> <p>d. Hub. Terbuka dengan Eropa Timur</p> <p>e. Kecenderungan</p>	<p>Strategi (SO)</p> <p>a. Menggunakan saluran distribusi yang telah establish</p> <p>b. Kerja sama dagang dengan Eropa dan Asia</p>	<p>Strategi (WO)</p> <p>a. Perluasan kehadiran perusahaan di Eropa dengan cara peningkatan peningkatan kualitas dan <i>minimize cost</i> distribusi/manufaktur</p> <p>b. Kembangkan saluran super store</p>

THREATS (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
a. Peningkatan peraturan pemerintah	a. Meningkatkan Market Share	a. Kurangi utang dengan menjual salah satu divisi
b. Persaingan semakin kuat	b. Merger dengan perusahaan Jepang	b. Cost Reduction untuk menurunkan BEP
c. Globalisasi kompetitor		
Kemungkinan resesi		

Keterangan :

IFAS : *Internal Strategic Factors Analysis Summary*

EFAS : *External Strategic Factors Analysis Summary*

2. Matrik BCG

Boston Consulting Group (BCG) adalah perusahaan konsultan manajemen swasta yang berbasis di Boston. Boston Consulting Grup merupakan perusahaan yang berkecimpung dalam hal perkembangan pangsa pasar. BCG dikembangkan dan dipopulerkan pertama oleh seorang manajemen konsultan terkemuka.

The BCG matrix is a chart that had been created by Bruce Henderson for the Boston Consulting Group in 1970 to help corporations with

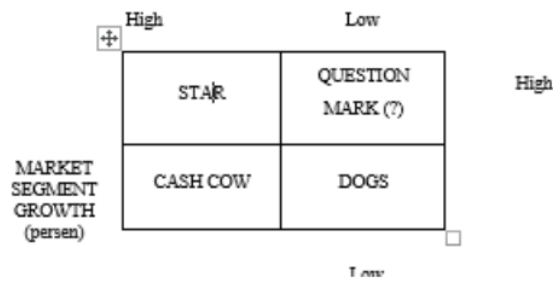
analyzing their business units or product lines. This helps the company allocate resources and is used as an analytical tool in brand marketing, product management, strategic management, and portfolio analysis. Artinya Matriks Boston Consulting Grup adalah bagan yang diciptakan oleh Bruce Henderson untuk Boston Consulting Group pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan dengan menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, manajemen strategis, dan analisis portofolio.

Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu vertikal dan horizontal menjadi empat daerah (kuadran). Empat daerah tersebut diberi nama yaitu tanda tanya (question mark), bintang (star), sapi perah (cash cow) dan anjing (dog). Garis horizontal menggambarkan posisi relatif dari pangsa pasar yang dikuasai perusahaan, sedangkan garis vertikal melukiskan tingkat pertumbuhan pangsa pasar.

Metode pendekatan yang paling banyak dipakai untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix, yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Tujuannya :

- a. Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*-nya.

- b. Mengembangkan Porto folio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
- c. Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan.
- d. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
- e. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.



Gambar 5.5 BCG's Growth Share Matrix

POSISI KOMPETITIF RELATIF (MARKET SHARE)

Gambar 5.5 menjelaskan bahwa terdapat empat daerah yang dapat dibedakan tergantung pada penempatan dalam kombinasi produk pasar di dalam satu kuadran.

a. Tanda tanya (question mark)

Unit yang berpotensi di pasar dengan pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasar relatifnya rendah, jika berada di kuadran tanda tanya perusahaan membutuhkan dana yang besar karena harus mengeluarkan uang untuk pabrik, peralatan, dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat. Istilah tanda tanya adalah tepat karena perusahaan harus berfikir keras untuk menentukan apakah tetap mengucurkan dana ke bisnisnya.

b. Bintang (star)

Bintang (star) adalah pimpinan pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat akan tetapi tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, jika bisnis tanda tanya berhasil bisnis akan masuk ke kuadran bintang. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya.

c. Sapi Perah (cash cow)

Sapi perah menghasilkan banyak kas banyak bagi perusahaan, apabila pertumbuhan pasar turun menjadi kurang dari 10% sang bintang menjadi sapi perah jika masih punya pangsa pasar yang relatif terbesar. Perusahaan tidak perlu lagi membiayai kapasitas bisnis karena pertumbuhan pasar telah melambat, disamping itu perusahaan dapat menikmati skala ekonomis dan margin yang lebih tinggi. Perusahaan menggunakan sapi

perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis kategori lainnya.

d. Anjing (dog)

Anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah dan di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya anjing menghasilkan laba yang rendah atau bahkan menderita rugi, kadang-kadang juga menghasilkan kas.

Garis horizontal dan vertikal memiliki rumus yang akan menggambarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar, hal ini digunakan untuk mengetahui dengan pasti posisi mana yang ditempati produk yang sedang diteliti. Berikut ini akan dijelaskan cara mengukur pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar secara sederhana.

Konsep BCG ini di dasari oleh konsep kurva pengalaman. Kunci kesuksesan adalah pangsa pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi akan cenderung memiliki potensi kepemimpinan biaya berdasarkan skala ekonomis, diantara hal-hal yang lain. Apabila perusahaan menggunakan kurva pengalaman, perusahaan tersebut seharusnya mampu membuat dan menjual produk-produk baru pada harga yang cukup rendah untuk mengambil lebih dahulu kepemimpinan pangsa pasar. Ketika sebuah produk menjadi “*Star*”, produk tersebut

memang ditakdirkan sebagai produk yang sangat *profitable* karena masa depannya sebagai “*Cash cow*” tidak dapat dihindarkan.

Penelitian pada matrik BCG secara umum mendukung asumsi-asumsi dan rekomendasi-rekomendasinya kecuali untuk “*Dogs*” yang harus segera dilikuidasi. Produk dengan pangsa pasar rendah dalam industri yang menurun, mungkin saja masih menguntungkan apabila produk tersebut memiliki sebuah ceruk yang permintaan pasarnya tetap stabil dan dapat diduga. Apabila kompetisi yang ada meninggalkan industri, pangsa pasar sebuah produk dapat meningkat dengan sendirinya sampai produk “*Dogs*” menjadi pemimpin pasar dan kemudian menjadi “*Cash cow*”. Beberapa perusahaan dapat memilih untuk mempertahankan “*Dogs*” karena kehadirannya akan menjadi penghalang bagi pesaing potensial.

Cara penggunaan matrix BCG yaitu:

1) Mengidentifikasi unit analisis :

Produk dapat berupa *individual products* untuk segmen pasar tertentu serta dapat digunakan untuk menganalisis strategi unit bisnis, korporat maupun nasional.

2) Mengumpulkan data statistik yang perlu untuk analisis :

- a. Data penjualan tahunan tiap produk
- b. Data penjualan tahunan *competitor* (untuk produk yang sama)
- c. Tingkat pertumbuhan tiap produk

3) Menghitung pangsa pasar relatif

Yaitu dengan cara membagi penjualan tahunan produk terhadap penjualan *competitor*:

- a. Apabila pangsa pasar = 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan *competitor* utama.
- b. Apabila pangsa pasar < 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dengan *competitor* utama.
- c. Apabila pangsa pasar > 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dengan *competitor* utama.

4) Membuat PLOT pangsa pasar pada diagram matrix BCG

- a. Masing-masing perusahaan dibuatkan plot sesuai dengan market *growth rate* (persentase pertumbuhan penjualan) dan posisi relatif dengan pesaing (*market share*) *market growth rate* adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai volume penjualan 2 tahun terakhir.
- b. *Market growth rate* merupakan indikator *relative attractiveness* dari pangsa pasar dibagi dengan pangsa pasar dari pesaing yang paling dominan.
- c. Posisi relatif *competition* merupakan perbandingan dasar dari relatif *strength* dari berbagai bisnis yang berbeda dalam portofolio bisnis dalam kaitannya dengan kekuatan masing-masing posisi di business's respective market.

d. Apabila kita ingin mengetahui posisi relatif antara masing-masing SBU (strategi business unit) maka SBU tersebut dapat dibuatkan plotnya dalam matrix BCG. Tetapi masing-masing SBU tersebut harus dihitung besarannya terlebih dahulu dalam bentuk *pie* diagram. Masing-masing lingkaran mewakili satu bisnis unit, luas lingkaran mewakili proporsi tingkat pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh masing masing bisnis unit didalam menghasilkan pendapatan.

5) Rumusan Setiap Kuadran :

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitif dibedakan berdasarkan *market share* antara 1.0 dan 1.5, sehingga posisi tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Selanjutnya, setelah semua bisnis unit tersebut dibuatkan strategi di tingkat korporat secara keseluruhan.

a. Pertumbuhan tinggi/posisi persaingan tinggi (*The Stars*).

Bisnis pada posisi ini menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar. *Stars* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growthand profitability*). Bisnis ini memerlukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh.

Tetapi suatu perusahaan perlu berhati-hati karena pada tahap ini, meskipun posisi dan *cash flow* kuat, hal itu mungkin tidak cukup untuk membiayai pertumbuhan yang cepat. Perusahaan tersebut sebaiknya

mengurangi *excess cash* terutama jika pasar telah dewasa atau pertumbuhan menurun.

b. Pertumbuhan Rendah/Posisi persaingan tinggi (*Cash Cows*).

Pada posisi ini pasar dalam kondisi telah dewasa, tingkat pertumbuhan relatif rendah. Hal ini disebabkan karena posisinya relatif kuat. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengadakan investasi pada standar/*Question Mark*.

c. Pertumbuhan Rendah/Posisi Persaingan rendah (*The Dogs*)

Perusahaan dalam kondisi ini mengalami pangsa pasar yang sangat rendah, yang terjadi pada pertumbuhan yang lamban. *Cash Flow* yang rendah dan sering negatif disebabkan oleh posisi kompetisi yang lemah. Jika perusahaan memerlukan investasi untuk mempertahankan pangsa pasar Dogs, mungkin lebih baik baginya untuk melaksanakan divest dan investasi direlokasikan untuk membiayai *Question Mark/Stars*.

d. Pertumbuhan tinggi/Posisi persaingan rendah (*Question Mark*)

Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi masalah pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi ini seolah-olah memberi kesan bahwa *Cash Flow* lemah. Investasi ini sangat diperlukan dan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan kondisi kearah Stars, tapi hal ini sangat berbahaya. BCG matriks merupakan model yang sangat baik untuk mengevaluasi strategi

bisnis pada tingkat korporat. Tujuan utamanya adalah mengetahui strategi korporat yang terbaik.

3. Matrik General Elektrik.

Matriks GE (General Electric)-McKinsey nine-box adalah alat strategi yang memberikan pendekatan sistematis pada korporasi multi bisnis untuk mengutamakan investasi diantara unit-unit bisnisnya. Sedangkan pengertian GE-McKinsey sendiri adalah kerangka yang mengevaluasi portofolio bisnis, menyediakan implikasi strategi lebih lanjut dan membantu untuk memprioritaskan investasi yang dibutuhkan untuk setiap unit bisnis (Business Unit).

Teknik analisis ini sering disebut juga sebagai matriks daya tarik kekuatan industri dimana teknik ini menekankan pada kekuatan sumber-sumber daya potensial, tidak hanya penguasaan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan saja, melainkan meliputi banyak faktor yang berkaitan dengan daya tarik pasar industri dan kekuatan bisnis. Teknik analisis ini terdiri dari dua sumbu yaitu kekuatan bisnis dan daya tarik industri, selain itu teknik ini terbagi menjadi sembilan kuadran dimana posisi produk dalam matriks ditentukan oleh nilai yang diperoleh dari perhitungan faktor-faktor yang dievaluasi dalam daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Jika dalam penelitian ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen yang kurang berani menanggung resiko, maka digunakan kriteria yang aman.

Kategori posisi perusahaan dengan nilai tertimbang 1-3 adalah kategori rendah, >3-4 kategori menengah, dan > 4 kategori tinggi.

Model MGE membutuhkan parameter faktor daya tarik industri (*Industry Attractiveness Factor*) dan faktor kekuatan bisnis (*business strength factor*).

a. Faktor Daya Tarik Industri.

Cara mengukur daya tarik industri.

- 1) Tentukan faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik industri.
- 2) Proporsi pembobotan untuk seluruh faktor tidak boleh melebihi 100.
Untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan.
- 3) Masing-masing faktor diberi *rating* 1.0 (tinggi), 0.5 (Sedang) dan 0.0 (rendah)

Agar lebih jelas, lihat tabel dibawah ini :

Tabel 5.6 Tabel Penentuan Faktor Daya Tarik Industri

FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI		BOBOT	RATING	BOBOT
1	Market size	20	0.5	10.0
2	Proyeksi Market Growth	35	1.0	35.0
3	Persyaratan Teknologi	15	0.5	7.5

4	Konsentrasi (Hanya sedikit perusahaan besar yang berperan sebagai pesaing)	30	0	0
5	Tidak ada pembatasan secara politis /UU	0	0	0
	TOTAL	100		52.5

b. Faktor Kekuatan Bisnis

Cara pengukurannya sama dengan cara mengukur faktor daya tarik industri dengan tabel diatas.

Tabel 5.7 Faktor Kekuatan Bisnis

	FAKTOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	RATING	BOBOT
1	Pangsa Pasar Relatif	20	0.5	10.0
2	Produksi :			
	Kapasitas	10	1.0	10
	Efisiensi	10	1.0	10
	Lokasi	20	0.5	10
3	Kemampuan Teknologi	20	0.5	10

	Pemasaran :			
4	Armada	15	1.0	15.0
	Promosi	5	0	0
	TOTAL	100		52.5

Setelah kedua faktor utama tersebut diidentifikasi, plat aslinya dimasukkan ke dalam matrik GE, berikut ini :

<p>DAYA TARIK INDUSTRI</p> <p>a. Ukuran Pasar Dan Pertumbuhan</p> <p>b. Margin Laba Industri</p> <p>c. Intensitas Persaingan</p> <p>d. Teknologi</p> <p>e. Sosial, Lingkungan, Hukum dan pengaruh Konsumen</p>

	Tinggi	Menengah	Rendah
<p>KEKUATAN BISNIS</p> <p>a. Pangsa Pasar Relatif</p> <p>b. Margin Laba</p> <p>c. Kemampuan bersaing terhadap harga dan kualitas</p> <p>d. Pengetahuan Konsumen mengenai pasar</p> <p>e. Kekuatan dan Kelemahan</p> <p>f. Pengalaman Manajemen</p>	<p>a. Pertumbuhan</p> <p>b. Dominasi</p> <p>c. Maksimal</p> <p>d. Investasi</p>	<p>a. Identifikasi</p> <p>b. Pertumbuhan</p> <p>c. Segmen</p> <p>d. Investasi</p> <p>e. Positioning</p>	<p>a. Kelola Posisi Keseluruhan</p> <p>b. <i>Cash Flow</i></p> <p>c. Investasi Pada Tingkat Pemeliharaan</p>
	<p>a. Evaluasi potensi untuk memimpin pasar melalui segmentasi</p> <p>b. Tentukan Kelemahan</p> <p>c. Bangun Kekuatan</p>	<p>a. Identifikasi</p> <p>b. Pertumbuhan</p> <p>c. Segmen</p> <p>d. Seleksi Investasi</p> <p>e. Spesialisasi</p>	<p>a. Efisiensi</p> <p>b. Meminimalkan Investasi</p> <p>c. Posisi untuk divestasi</p>
	<p>a. Spesialisasi</p> <p>b. Cari Bentuk</p> <p>c. Pertimbangan Akuisisi</p>	<p>a. Spesialisasi</p> <p>b. Cari Bentuk</p> <p>c. Pertimbangan untuk keluar</p>	<p>a. <i>Trust Leader Statemen Ship</i></p> <p>b. Fokus pada pesaing Cost generators</p> <p>c. Saat Keluar dan Divestasi</p>

Gambar 5.2 Matrik GE

4. Matrik Internal Eksternal

Matrik internal Eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Matriks internal eksternal membantu mengetahui posisi perusahaan ke dalam 9 sel. Matriks ini terdiri dari 2 dimensi, yakni total skor matrik IFE pada sumbu X dan matriks EFE pada sumbu Y.

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

Tinggi Rata - Rata Lemah

1.GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal	2.GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	3. RETRENCHMENT Turn around

<p>4.STABILITY</p> <p>Hati - Hati</p>	<p>5.GROWTH</p> <p>Konsentrasi</p> <p>Melalui</p> <p>Integrasi</p> <p>Horizontal</p> <p>STABILITY</p> <p>Tak ada</p> <p>perubahan</p> <p>profit strategi</p>	<p>6.RETRENCHMENT</p> <p><i>Coplive company atau</i></p> <p><i>divestmen</i></p>
<p>7.GROWTH</p> <p>Diversifikasi</p> <p>konsentrik</p>	<p>8.GROWTH</p> <p>Diversifikasi</p> <p>konsentrik</p>	<p>9.RETRENCHMENT</p> <p>Bangkrut atau</p> <p>Likuidasi</p>

Gambar 5.3 Model Untuk Strategi Korporat

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (Sel 1,2) dan 5 atau upaya deversifikasi (Sel 7 dan 8)
- b. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retenchantment strategy* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut diatas.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat

kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meniugkatkan pangsa pasar. Dengan demikian , perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kesalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat mempfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan, itulah sebabnya saat ini Samsung dan Apple dapat terus melangsungkan bisnisnya dengan mengembangkan *smartphone* dan *gadget* lainnya, dan posisinya sekarang adalah sebagai *market leader*.

2. Startegi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi.

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market synergy* seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris.

5. Matrik Spase-Spase

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan dapat menggunakan matrik spase untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Matriks space atau *strategic position and action evaluation*), digunakan untuk evaluasi posisi strategi. Analisa ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan dan individu bisnisnya. Pendekatan analisa SPACE berusaha untuk mengatasi keterbatasan metode metode lainnya, dengan menambahkan dua dimensi lagi pada matriks. Setiap dimensi dilihat sebagai gabungan dari beberapa faktor yang dievaluasi secara terpisah. Dengan memasukkan sejumlah faktor, manajer dapat melakukan evaluasi alternatif strategi tertentu dari beberapa perspektif, dalam posisi yang lebih baik untuk menentukan strategi yang dipilih.

Berdasarkan matrik spase, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif baik untuk kekuatan Keuangan (KU) perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga ia dapat mendaya gunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

6. Matrik Grand Strategi

Matriks strategi besar adalah sebuah alat populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran dalam *grand strategy matrix*. Matriks *grand strategy* merupakan alat analisis posisi yang didasarkan atas dua kombinasi dimensi antara *market growth* dari BCG dan *competitive position* dari *Competitive Profile Matrix* (CPM). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT ini adalah menentukan *What will be the principal purposes of the grand strategy*?. Apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi masalah yang ada ?. Model yang lebih spesifik adalah dengan menggunakan *Grand Strategy Selection Matrix*.

Perusahaan yang berada pada kuadran I dalam Grand Strategy Matrix berada pada posisi sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan Produk) adalah strategi yang sesuai. Tidaklah bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak terlalu jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya.

Perusahaan yang berada pada kuadran II perlu melakukan evaluasi terhadap pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius.

Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya.

Perusahaan kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetisi yang lemah, Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis secara cepat untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan asset secara ekstensif (retrenchment) harus dilakukan terlebih dahulu.

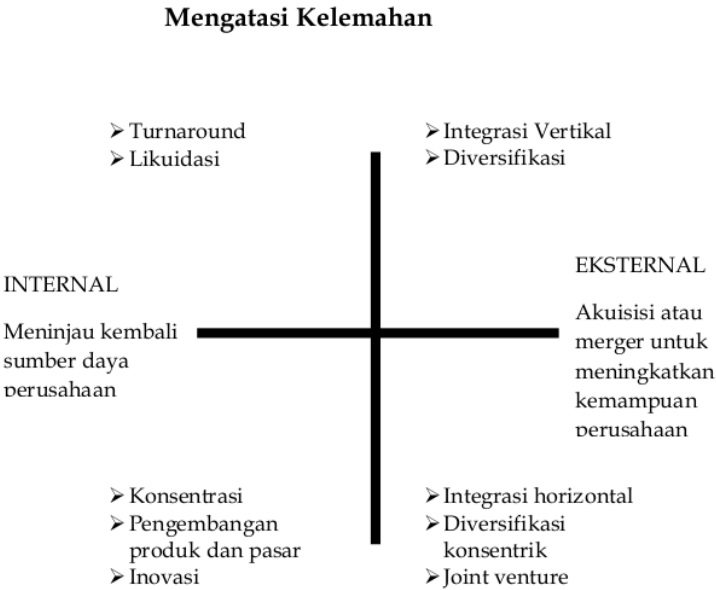
Bisnis di kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiversifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan

D. Penentuan *Matrik Grand Strategy*

Ide dasar dari strategi adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan :

1. Penentuan tujuan utama *Grand Strategy*.
2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas

Agar lebih jelas lihat diagram dibawah ini :



Gambar 5.4 Penentuan Matrik Grand Strategy

BAB VI

Analisis SWOT (Lingkungan Internal dan Eksternal)

Sepuluh tahun terakhir ini, organisasi sektor publik menunjukkan perubahan besar. Ada tekanan yang besar pada perubahan yang cepat yang mengubah fungsi dan kebiasaan dari organisasi tersebut. Perubahan yang terjadi tidak hanya pada dunia organisasi tetapi di luar organisasi juga mengalami dinamika sendiri.

Adanya persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih dan perubahan kondisi demografis. Hal ini mengakibatkan dampak penyesuaian organisasi terhadap dunia luar. Perubahan yang terjadi tentunya harus berdasarkan konsep atau literatur teknik analisa, temuan-temuan empiris serta paradigma yang dipakai sebagai landasan untuk menyusun perencanaan strategis yang mendukung penyesuaian organisasi terhadap perubahan yang terjadi.

Profil suatu perusahaan atau organisasi dapat diperoleh setelah melakukan analisa lingkungan, baik lingkungan internal ataupun eksternal. Dari hasil analisa internal akan diperoleh profil kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan dari analisa lingkungan

eksternal akan diperoleh profil peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sehingga hasil dari analisa kedua lingkungan tersebut akan memiliki 4 (empat) profil yang dikenal dengan SWOT. Sedangkan analisa lingkungannya disebut Analisa SWOT.

A. Analisis SWOT

Menentukan tujuan, sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu analisa mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan organisasi. Lingkungan tersebut adalah :

a. Lingkungan eksternal (Lingkungan luar organisasi)

Lingkungan eksternal adalah kekuatan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan tetapi perusahaan tidak mempunyai daya untuk mengendalikannya. Menurut Hitt (2005), lingkungan umum merupakan sekumpulan elemen masyarakat yang lebih luas sehingga mampu mempengaruhi suatu industri dan perusahaan yang ada di dalamnya.

b. Lingkungan Internal (Lingkungan di dalam organisasi)

Lingkungan internal merupakan hal-hal yang bisa dikendalikan perusahaan. Lingkungan internal inilah perusahaan harus bisa membaca kekuatan dan kelemahan, sehingga bisa digunakan sebagai daya saing dalam memasuki pasar. Kemampuan perusahaan dalam membaca analisis terhadap lingkungan internal, menjadi faktor determinan yang mampu

menciptakan keunggulan dibandingkan para kompetitornya. Hal-hal yang bisa dimasukkan dalam lingkungan internal ini meliputi manajemen dan struktur organisasi, kebijakan organisasi, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sikap dan perilaku karyawan.

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan. Berpuluh-puluh kegagalan dalam bisnis disebabkan karena kegagalan memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana perusahaan bersaing. Misi, visi, *goals*, objektif, kebijakan strategi dan informasi mengenai lingkungan perlu dianalisis oleh mereka yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi rumah sakit/puskesmas secara terus menerus.

Dari hasil pemantauan ini, diharapkan manajer rumah sakit tersebut mampu menentukan posisi Rumah Sakit/Puskesmas dalam peta persaingan yang ada. Berdasarkan posisi tersebut, selanjutnya pada manajer diharapkan mampu menentukan SWOT yang dihadapi oleh Rumah Sakit/Puskesmas pada saat ini maupun yang akan datang, untuk kemudian harus diputuskan ke arah mana Rumah Sakit/PKM akan dibawah dan tindakan-tindakan apa yang perlu diidentifikasi pada jenjang *single-business* ataupun jenjang *multiple business*.

Apabila Rumah Sakit/Puskesmas menginginkan suatu kesuksesan. Proses untuk itu tentunya tidak sederhana dan tidak ada solusi yang sederhana pula.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Langkah 1 untuk analisis SWOT adalah melakukan analisis eksternal. Dalam hal ini, Rumah Sakit/Puskesmas adalah sebuah organisasi mikro yang dipengaruhi oleh keadaan makro. Tujuan yang ingin dicapai adalah ;

1. Memahami latar belakang analisis eksternal untuk keperluan identifikasi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)
2. Melakukan analisis eksternal Rumah Sakit/Puskesmas.
 - a. *Strengths* atau Kekuatan-kekuatan

Strengths atau kekuatan-kekuatan adalah keunggulan-keunggulan internal dan kondisi internal lainnya yang dimiliki oleh suatu Rumah Sakit/Puskesmas dan kemungkinan mendapatkan keuntungan strategis dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kekuatan merupakan suatu kapabilitas yang dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Kekuatan juga merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya dalam memenangkan pasar. Keunggulan-keunggulan internal tersebut dapat berupa pemilikan teknologi mutakhir yang tidak dimiliki oleh Rumah Sakit dan Puskesmas lainnya, lokasi yang strategis, manajer yang cakap, pendanaan yang kuat, dan lain sebagainya. Sedangkan kondisi internal yang mendukung usaha pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat berupa budaya rumah sakit yang kuat, sinergi yang terjadi dari unit-unit bisnis (SBU) yang dimiliki oleh Rumah Sakit/PKM, "Good Will" yang dimiliki, dan lain sebagainya.

b. *Weakness* atau Kelemahan-kelemahan

Menurut Pearce dan Robinson (2007), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. *Weakness* atau Kelemahan-kelemahan adalah kelemahan-kelemahan internal dan kondisi internal lainnya yang dimiliki oleh Rumah Sakit/PKM dan memungkinkan Rumah sakit/PKM dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dalam hubungannya dengan jenjang bisnis peluang-peluang ini selalu berkaitan dengan adanya pasar potensial. Sedangkan untuk jenjang rumah sakit peluang-peluang ini selalu melibatkan usaha untuk melakukan merger dan akuisisi.

c. *Oppurtunities atau Peluang-peluang*

Peluang merupakan situasi yang menguntungkan di lingkungan eksternal perusahaan. Michel M. Robert menganjurkan agar rumah sakit menjawab empat pertanyaan utama sebelum bertindak menangkap peluang-peluang tersebut. Empat pertanyaan itu adalah ;

- 1) Apakah peluang itu bertentangan dengan *mission* dan tujuan rumah sakit atau tidak ?
- 2) Apakah peluang itu berlawanan dengan *grand strategy* yang sedang dilaksanakan atau tidak ?
- 3) Apakah peluang itu mengharuskan rumah sakit mempelajari suatu bidang baru dari awal ?
- 4) Apakah peluang itu akan mampu didukung oleh kondisi keuangan rumah sakit ?

Dengan menjawab empat pertanyaan tersebut diharapkan Rumah Sakit/PKM tidak memilih jalan yang salah dalam menanggapi adanya peluang-peluang.

d. *Threats* atau Ancaman-ancaman

Threats atau Ancaman-ancaman adalah faktor eksternal yang memungkinkan Rumah Sakit/PKM mengalami kegagalan dalam usahanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Menurut sejarahnya konsep *Threats* ini mula-mula hanya terbatas pada faktor para pesaing

kemudian berkembang ke faktor lainnya seperti pemerintah, serikat pekerja, masyarakat, dan stakeholder lainnya.

James M.Higgins dan Julian W.Vince dalam bukunya "Strategi akan timbul *management*" *Text and Cases*, menyarankan pada para manajer periode 1990-an yang terlibat dalam penyusunan strategi agar memandang segala macam bentuk perubahan dan tantang-tantangan sebagai peluang, dan bukannya sebagai *threats*, dikuatirkan rasa kurang percaya diri untuk melakukan tindakan-tindakan strategis. Dalam jenjang strategi bisnis, *threat* ini dapat berupa adanya pembaharuan teknologi yang diperkenalkan oleh pesaing, sedangkan pada jenjang strategi Rumah Sakit/PKM *threats* ini dapat berupa adanya usaha merger dan akuisisi pesaing.

B. Analisis Eksternal

Melakukan analisa eksternal, suatu perusahaan harus mengidentifikasi semua *oppurtunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi *trend* pada saat itu, serta *threat* (ancaman) dari para pesaing. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar rumah sakit dimana hal ini tidak mempunyai pengaruh sama sekali (*uncontrollable*) sehingga perubahan lingkungan yang terjadi akan berpengaruh pada kinerja seluruh perusahaan dalam industri tersebut.

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan/rumah sakit. Selain pengaruh yang

buruk, peluang juga banyak bermunculan dari lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan/rumah sakit.

Ada 6 (enam) segmen lingkungan, yaitu: demografis, ekonomi, politik/hukum, sosiokultural, teknologi dan global. Elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan/rumah sakit. Walaupun tidak langsung, namun dalam jangka panjang perubahan yang terjadi pada elemen lingkungan ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan/rumah sakit untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi ancaman. Peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis sedangkan ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis. Lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu ;

1. Lingkungan Umum (*General Environment*)
 - a. Naik Turunnya Perekonomian, yang disebabkan oleh;
 - 1) Siklus bisnis
 - 2) Inflasi/deflasi
 - 3) Kebijakan moneter
 - 4) Kebijakan fiskal

- 5) Neraca pembayaran
- b. Perubahan Iklim Sosial Politik
 - 1) Perkembangan teknologi
 - 2) Perubahan kebijakan pemerintah
2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)
 - a. Pelanggan (*Costumer*)
 - 1) Identifikasi pembeli
 - 2) Demografi/ geografi
 - 3) Biaya bahan baku
 - 4) Biaya tenaga kerja
 - b. Pesaing (*Competitor*)
 - c. Pemasok (*Supplier*)
3. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

3 Berbagai faktor eksternal dapat mempengaruhi arah dan kegiatan organisasi pelayanan kesehatan, bahkan mungkin pula merubah struktur organisasi. Secara garis besar lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu ;

- a. Lingkungan jauh yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi usaha untuk mencapai tujuan. Pengaruh-pengaruh tersebut dapat bersumber dari ;
 - 1) Perkembangan global

- 2) Perkembangan nasional
 - 3) Perubahan demografi dan epidemiologi
 - 4) Kemauan iptek, khususnya ilmu kedokteran
 - 5) Perkembangan sosial budaya
- b. Lingkungan dekat dan operasional organisasi pelayanan kesehatan
- 1) Arah pengembangan yayasan
 - 2) Badan-badan/institusi yang melakukan kerjasama dengan organisasi pelayanan kesehatan
 - 3) Tuntutan masyarakat
 - 4) Persaingan antar organisasi pelayanan kesehatan
- Analisis eksternal secara kualitatif akan menghasilkan berbagai kesimpulan, misalnya ;
- a. Peluang dapat dimanfaatkan oleh organisasi pelayanan kesehatan untuk pengembangan yang akan datang.
 - b. Faktor pendorong eksternal yang dapat dipergunakan organisasi pelayanan kesehatan untuk memenuhi visinya.
 - c. Ancaman dari luar yang dapat menghambat perkembangan organisasi pelayanan kesehatan.

C. Analisis Internal

⁵ Analisis lingkungan internal adalah analisis internal organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan yang berada dalam kendali organisasi sendiri. Ada tiga faktor utama lingkungan dalam satu organisasi :

1. Sumber daya sebagai satu masukan (*input*) : orang, dana, informasi, dan keahlian.
2. Strategi yang sedang dijalankan sebagai faktor olahan (*process*) : baik strategi umum organisasi secara keseluruhan maupun strategi fungsional tiap bidang atau satuan (unit) kerja dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Kinerja sebagai faktor keluarga (*output*) : hasil-hasil yang dicapai serta sejarah pencapaian organisasi.

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sebelum perusahaan melakukan kegiatan hendaknya mawas diri dalam mengkaji kekuatan dan kelemahan diri sebelum menentukan atau mengubah tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan

yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar lancar dalam operasinya

Dalam menganalisa lingkungan internal ada beberapa unsur yang dianalisis yaitu:

1. **Sumber daya** adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, 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 perusahaan ini dibedakan menjadi dua yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud.
2. **Kapabilitas** adalah kapasitas perusahaan 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 perusahaan 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 perusahaan yang seharusnya dimiliki para karyawan.

3. **Kompetensi inti** adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan 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 perusahaan.

Keadaan dan perkembangan tiga faktor utama lingkungan dalam organisasi tersebut akan menentukan apa saja kekuatan-kekuatan (*strengths*) suatu organisasi. Dengan kata lain penilaian lingkungan organisasi dalam proses perencanaan strategis adalah dalam rangka menentukan atau merumuskan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan.

Penyusunan misi dan strategi yang tepat untuk pengembangan organisasi pelayanan kesehatan sebaiknya berbasis pada diagnosis yang akurat mengenai faktor internal. Terdapat berbagai langkah dalam melakukan analisis keadaan internal :

Langkah pertama. Organisasi pelayanan kesehatan menetapkan berbagai aspek kunci yang strategis dalam pelaksanaan kegiatan organisasi pelayanan kesehatan.

Aspek-aspek kunci ini disebut sebagai faktor internal strategis yang berupa :

1. Sumber Daya Manusia

2. Fasilitas
3. Organisasi
4. Dana
5. Program Pendidikan dan Latihan

Selanjutnya, setiap faktor kunci, dapat dilakukan perincian lebih lanjut.

Langkah kedua. Faktor-faktor internal strategis tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan masa lampau, dan dimulai apakah terjadi kemunduran atau kemajuan.

Langkah ketiga. Faktor-faktor internal strategis tersebut dibandingkan dengan :

1. Standar yang seharusnya dicapai
2. Keadaan pesaing.

Langkah ke empat. Dengan adanya analisis tersebut, maka dapat dilakukan suatu "Penilaian", apakah faktor internal strategis bersifat lemah atau kuat sebagai alat untuk menghadapi tantangan atau permasalahan yang ada.

D. Lingkungan Operasional

Setelah melakukan analisis di lingkungan industri, Rumah Sakit/PKM harus melihat posisi diri dalam persaingan di lingkungan operasional.

Pokok-pokok yang dinilai antara lain :

1. Profil pelanggan, dan pangsa pasar di segmen-segmen masyarakat
2. Mutu pelayanan klinik
3. Tarif pelayanan kesehatan dan harga obat
4. Kegiatan promosi pelayanan kesehatan
5. Jumlah tempat tidur dan BOR
6. Pengalaman kerja
7. Kemampuan keuangan
8. Posisi pengembangan dan penelitian
9. Mutu dan kaliber personel
10. Citra umum Rumah Sakit/PKM

Usaha-usaha memantapkan posisi

Keadaan persaingan akan tercermin dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh Rumah Sakit/PKM untuk memantapkan posisi. Berbagai kegiatan ini antara lain : kompetisi dalam harga, dan peluncuran bentuk pelayanan-pelayanan baru, perbaikan sistem manajemen, pelatihan.

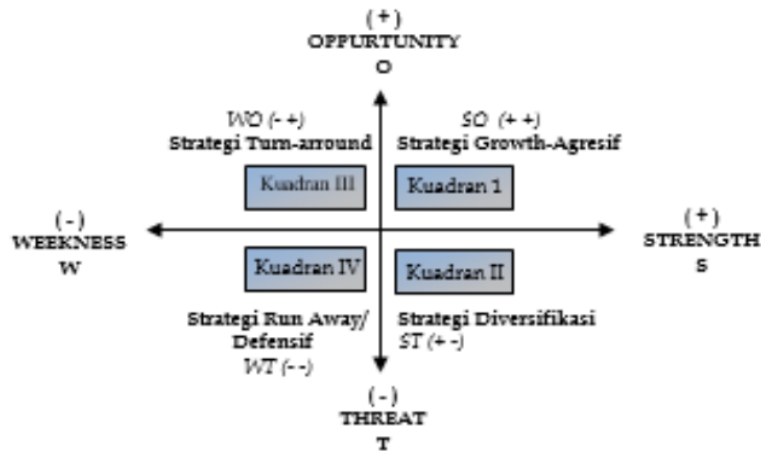
Membuat daftar kekuatan, peluang dan ancaman saja tidaklah cukup. Daftar ini haruslah dibahas, dianalisis, dibandingkan, dan dipertahankan secara cermat, dengan kata lain, Analisis SWOT “ harus dikerjakan. Para perencana harus mencatat implikasi khusus bagi perumusan isu strategis dan strategi yang efektif, serta tindakan yang mungkin diperlukan dimungkinkan diambil sebelum berakhirnya proses perencanaan strategis.

Setelah satu ciri menarik dari sebagian besar analisis SWOT adalah bahwa kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman terkadang merupakan cermin dari citra yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, kekuatan terbesar organisasi bisa jadi pula merupakan kelemahannya yang paling besar.

Anggota tim perencanaan strategis hendaknya tidak terkejut melihat hubungan yang seperti itu. Memang hal itu bisa saja terjadi. Kiatnya adalah mendapatkan keuntungan dari kekuatan dan kelemahan tanpa dirugikan oleh kelemahan dan ancaman terkait. (Mereka juga hendaknya tidak terkejut bila menemukan peluang dan ancaman internal serta kekuatan dan kelemahan eksternal).

E. Evaluasi

Evaluasi dapat dilakukan terhadap status rumah sakit dengan cara membandingkan kondisi saat ini dengan tahun sebelumnya. Cara tersebut secara tidak langsung dapat memberi gambaran bagaimana untuk memulai perencanaan dengan melihat kondisi faktor strategi internal apakah terjadi perbaikan dari tahun-tahun sebelumnya sehingga dapat dikategorikan sebagai kekuatan atau merupakan kelemahan internal.



Gambar 6.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan, sehingga hasil identifikasi dapat diposisikan pada beberapa kuadran dalam diagram Cartesius, seperti pada gambar 10 berikut ini ;

Kuadran I (Positif, Positif) :

Merupakan suatu yang sangat menguntungkan unit usaha, karena pada kondisi ini, unit usaha memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*), yang artinya dalam kondisi prima dan mantap

sehingga unit usaha dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memaksimalkan pertumbuhan serta meraih kemajuan yang optimal.

Kuadran II (Positif, Negatif) :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi deversifikasi. Artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, unit usaha disarankan untuk menyediakan strategi usaha yang lebih beragam.

Kuadran III (Negatif, Positif) :

Unit usaha menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tapi disisi lain menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Sehingga, fokus strategi unit usaha yang disarankan pada kondisi ini adalah dengan mengubah strategi sebelumnya (*turn-around*), karena strategi yang lama memiliki kelemahan, sehingga sulit memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini bisa dilakukan misalnya dengan mencari strategi lain untuk meninjau teknologi yang digunakan, apakah sudah dapat menunjang pelayanan sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (Negatif, Negatif) :

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang perlu dilakukan adalah Strategi *run-away/turn-around*. Unit usaha disarankan untuk menggunakan strategi *run-away* untuk usaha *uni-product*, sedangkan disarankan untuk menggunakan strategi *turn-around* untuk usaha *multi-product*.

F. Kelemahan dan Keterbatasan Analisa SWOT

Analisa SWOT ini sampai saat ini memang masih menjadi pilihan bagi perusahaan untuk digunakan sebagai alat analisa dasar perencanaan strategis. Hal ini disebabkan Analisa SWOT memiliki kecenderungan sangat sederhana dan mudah untuk diterapkan. Selain itu, analisa SWOT juga mempunyai kemampuan untuk menggambarkan bagaimana kekuatan dan kelemahan internal perusahaan sekaligus juga ancaman dan peluang pasar yang dihadapi di lingkungan eksternal perusahaan.

Dengan memahami kondisi internal dan eksternalnya tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menemukan formulasi strategis yang tepat. Tetapi analisa SWOT ini juga mempunyai keterbatasan dan kelemahan. Hal ini disebabkan karena analisa SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas. Menurut Pearce and Robinson (2007), keterbatasan analisa SWOT ini adalah:

1. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal. Para pembuat strategi harus selalu waspada terhadap strategi yang sudah ditetapkan berdasarkan kekuatan internal perusahaan. Hal ini disebabkan karena dampak lingkungan eksternal juga mempunyai kekuatan yang besar untuk mempengaruhi kondisi perusahaan.
2. Analisa SWOT dapat bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang berubah. Analisa SWOT merupakan pandangan yang sesaat mengenai situasi yang berubah atau bergerak. Kondisi tersebut memunculkan pengertian bahwa analisa yang digunakan untuk dasar perencanaan strategis harus selalu waspada terhadap perubahan sekecil apapun baik dari lingkungan internal maupun eksternal sehingga dapat dilakukan suatu tindakan antisipasi guna tidak kehilangan kesempatan yang ada.
3. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.
4. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi keunggulan kompetitif

Pada umumnya analisa SWOT hanya mencerminkan pandangan seseorang atau kelompok. Dengan kata lain, SWOT mencerminkan keberpihakan dalam menilai tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Analisa SWOT belum terlalu mampu untuk digunakan sebagai alat untuk mengenali kemungkinan-kemungkinan peluang baru maupun menyikapi

ancaman yang ada. Ancaman bagi kelompok yang satu mungkin juga dapat menjadi kesempatan bagi kelompok yang lain. Pepatah mengatakan bahwa seseorang yang pesimis adalah orang-orang yang memiliki kesempatan, dan seseorang yang optimis adalah orang yang melihat kesempatan di dalam suatu kegagalan.

G. Merangkai Sebuah Strategi

Penyusunan sebuah strategi perlu menekankan pada isu-isu manajerial tentang bagaimana mencapai hasil yang telah ditargetkan dengan memperhatikan prospek dan situasi organisasi yang ada. Objektif adalah “muara” dari pencapaian target-target yang telah ditentukan, sedangkan strategi adalah “cara” pencapaian target-target itu.

Oleh karena itu, strategi adalah alat manajemen untuk pencapaian target-target strategis. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Tugas untuk membentuk strategi dimulai dengan analisis yang mendalam mengenai situasi internal ataupun eksternal organisasi. Dengan mengandalkan pemahaman mengenai “big picture”, manajer dapat

memformulasikan strategi untuk mencapai target-target strategis dengan hasil-hasil finansial.

Strategi dapat didefinisikan sebagai cara untuk menggerakkan organisasi dan pendekatan-pendekatan manajerial yang digunakan untuk mencapai objektif organisasi dan untuk mencapai misi organisasi. Strategi organisasi cenderung merupakan gabungan dari pelaksanaan-pelaksanaan terdahulu, pendekatan-pendekatan yang sudah ada, dan tindakan-tindakan baru yang perlu dilaksanakan. Pada dasarnya, bagian terbesar dari strategi organisasi secara umum terdiri dari pendekatan-pendekatan dan praktek-praktek terdahulu yang dipandang perlu untuk diteruskan.

Perlunya suatu strategi organisasi yang baru menandai adanya pengambilan keputusan yang tidak menentu dan pemilihan strategi yang keliru dari manajer yang sebelumnya. Perubahan-perubahan dalam strategi dapat diharapkan terjadi secara berkala, khususnya dalam situasi-situasi yang krisis, tetapi strategi-strategi itu sendiri tidak dapat diubah terlalu sering karena akan menimbulkan ketidakjelasan organisasi dan gangguan kinerja yang tidak semestinya.

Strategi berevolusi secara konstan. Dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan, tugas mengembangkan strategi selalu membutuhkan proses yang terus berlanjut. Sekali tujuan jangka panjang dan visi/misi organisasi ditentukan, ada kemungkinan tujuan jangka panjang dan

visi/misi itu tidak akan merubah dan akan terus dipakai untuk beberapa tahun. Karena strategi berubah dan pendekatan-pendekatan baru diambil dalam suatu proses perubahan yang berkelanjutan maka strategi selalu terdiri dari gabungan dari berbagai pendekatan-pendekatan, aktivitas-aktivitas baru dalam proses, dan perubahan-perubahan yang tidak direncanakan.

H. Rencana-Rencana Strategi Dan Strategis

Tiga macam tugas pendefinisian bisnis, penentuan objektif dan penyusunan strategis secara keseluruhannya selalu terkait dengan penentuan arahan bagi organisasi. Secara bersamaan, tiga tugas tersebut memberi kekhususan pada arah yang akan dicapai oleh organisasi dan bagaimana manajemen menginginkan untuk mencapai hasil-hasil yang telah ditentukan. Selain itu, ketiga tugas tersebut juga akan membentuk *strategic plan*.

Keuntungan-keuntungan pemikiran strategis dan kesadaran akan manajemen strategi (sebagai lawan dari improvisasi yang alasan-alasan dan penyimpangan) meliputi :

1. Memberikan pengarahan yang lebih baik pada keseluruhan organisasi tentang "apakah yang akan dicoba untuk dikerjakan dan diraih"
2. Membuat manajer menjadi lebih waspada terhadap angin perubahan, kesempatan-kesempatan baru dan tantangan pengembangan.

3. Mengarahkan kita agar selalu rasional dalam mengalokasikan sumber daya.
4. Membantu mempersatukan berbagai macam strategi yang dikembangkan pada seluruh bidang yang ada dalam organisasi
5. Menciptakan sikap manajemen yang lebih *proactive* dan melawan kecenderungan untuk mengambil keputusan yang reaktif dan defensif.

Manfaat kelima yang menganjurkan proaktif dari pada reaktif menunjukkan bahwa penyusunan strategis dapat dijadikan kunci untuk kinerja masa depan lebih baik. Sejarah bisnis menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berani memulai sesuatu dan memimpin diantara pesaingnya, dan bukan hanya perusahaan yang hanya berkreasi dan bertahan. Mereka memulai strategi yang ofensif untuk memastikan keuntungan persaingan yang layak dan kemudian menggunakan pasar untuk mencapai kinerja finansial yang memuaskan. Beberapa hal yang menjadi lingkup perencanaan strategi organisasi dijelaskan berikut ini (Simerson, 2011).

1. Menyediakan proses yang logis, mengurutkan Langkah demi Langkah dalam pembuatan strategis.
2. Melibatkan pemikiran yang strategis yang disusun Bersama melibatkan pemangku kepentingan terkait dan dilakukan secara bertahap.

3. Membutuhkan data/informasi , pertimbangan dan kesepakatan Bersama.
4. Menetapkan focus organisasi.
5. Memfasilitasi pengambilan keputusan yang konsisten.
6. Menyetujui Bersama mengenai bagaimana posisi dan kelayakan organisasi secara internal dan eksternal.
7. Menghasilkan perencanaan strategis dan terdokumentasi.

Langkah-langkah perencanaan strategis bagi organisasi pelayanan Kesehatan:

1. Mempraktikkan dan menyetujui proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandate organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal dan internal.
5. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
6. Merumuskan strategi untuk mengelola isu/persoalan.
7. Meninjau ulang dan mengadopsi strategi atau perencanaan strategis.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif.
9. Mengembangkan proses implementasi yang efektif.
10. Meninjau ulang strategis dan proses perencanaan strategis.

Perencanaan strategis bagi organisasi pelayanan Kesehatan dirancang sedemikian rupa agar dapat dijadikan acuan bagi organisasi dalam proses

pencapaian visi-misi organisasi yang pada intinya mencakup tiga proses utama yaitu analisis situasional, perumusan strategis, dan rencana implementasi, kemudian dijabarkan dalam beberapa Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis bagi organisasi pelayanan Kesehatan.

I. Menentukan Objektifitas

³ Alasan penentuan objektif adalah untuk merubah misi organisasi ke dalam bentuk target kinerja yang lebih spesifik, dalam hal ini adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk mengukur kemajuan yang telah dicapai oleh organisasi. Penentuan objektif sebaiknya mengandung unsur yang menantang, yaitu usaha untuk menetapkan seperangkat output yang diinginkan dan membutuhkan waktu untuk mencapainya serta perlu didukung oleh usaha-usaha yang penuh dengan kedisiplinan.

Tantangan untuk menutup perbedaan antara kinerja yang dihasilkan saat ini dengan kinerja yang diinginkan akan mendorong organisasi untuk lebih kreatif dalam berbagai usahanya dalam memperbaiki kinerja finansialnya (misalnya) ataupun posisi bisnisnya. Objektif yang menantang tetapi dapat dicapai, mampu menghindarkan diri dari rasa cepat puas, penyimpangan-penyimpangan, ketidak-jelasan internal terhadap apa yang ingin dicapai, dan status quo kinerja organisasional. Penentuan-penentuan objektif manajemen idealnya harus mencakup horison waktu jangka pendek maupun jangka panjang.

Objektif jangka pendek mengarahkan pada perbaikan-perbaikan yang perlu segera dilaksanakan dan hasil-hasil yang segera akan dicapai oleh pihak manajemen. Objektif jangka panjang mendorong manajer untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan organisasi dalam upaya meraih kinerja jangka panjang.

Penentuan objektif adalah mutlak bagi semua manajer. Setiap unit dalam organisasi membutuhkan sesuatu yang konkret, target kinerja yang dapat diukur yang menunjukkan kontribusi dalam pencapaian organisasi secara keseluruhan. Pada saat objektif organisasi secara keseluruhan dipecah kedalam target-target yang lebih spesifik untuk tiap unit, dan jenjang manajer yang lebih bawah dilibatkan untuk bertanggung jawab dalam pencapaian target-target itu, maka kultur yang berorientasi pada hasil akan muncul. Selanjutnya, setiap bagian organisasi akan berusaha untuk mencapai hasil-hasil yang sudah direncanakan.

Dua jenis ukuran kinerja adalah objektif finansial dan objektif strategis. Objektif finansial diperlukan karena kinerja finansial yang dapat diterima adalah sangat penting untuk menjaga vitalitas dan kesehatan organisasi. Objektif strategis yang diperlukan untuk memberikan arah yang konsisten dalam memperkuat posisi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Objektif finansial biasanya menitikberatkan pada pengukuran pertumbuhan pemasaran, *return of invesment* dan *cast flow*. Sedangkan objektif

3 strategis menghubungkan secara lebih langsung pada situasi persaingan perusahaan secara keseluruhan dan melibatkan beberapa pengukuran kinerja seperti pertumbuhan yang lebih cepat dari pada rata-rata industri dan pertumbuhan *market-share*, mengambil alih posisi pesaing potensial dalam kepemimpinan kualitas dan servis mencapai cost secara keseluruhan yang lebih rendah dari pada pesaing, meningkatkan reputasi perusahaan, meraih posisi yang kuat dalam pasar internasional dan memimpin dalam penggunaan teknologi.

Objektif strategis akan memperjelas bahwa manajemen tidak hanya menghasilkan kinerja finansial yang baik tetapi harus juga mengusahakan untuk memperkuat bisnis dalam jangka panjang dan posisi bisnis perusahaan.

Perubahan-perubahan sumber pembiayaan tersebut dibahas dalam konsep organisasi seperti Rumah Sakit/PKM mempunyai berbagai faktor eksternal dan internal yang akan mempengaruhi kekuatan keuangan dan gaya manajemennya. Faktor internal program, seperti pola manajemen umum harus dapat cocok dengan perubahan luar.

J. Isu-Isu Pengembangan

1. *Benchmarking*

Merupakan suatu kegiatan yang membandingkan komponen bisnis dengan komponen bisnis sejenis di perusahaan lain, dengan kegiatan *benchmarking* ini

diharapkan akan terjadi peningkatan mutu pelayanan, contoh, waktu tunggu rata-rata pemeriksaan pasien poli mata di rumah sakit daerah adalah 58 menit. Untuk efisiensi waktu RSUD tersebut melaksanakan *benchmarking* proses penanganan pasien pada RS swasta. Hasilnya dapat menyarankan berbagai perubahan dalam penanganan pasien sehingga dapat mengurangi waktu tunggu pasien dalam menunggu pemeriksaan.

Benchmarking yang sebenarnya akan mendorong kita untuk melihat jauh ke dalam proses-proses di pesaing kita (atau sejawat kita) yang sejenis, yang barangkali diimplementasikan dengan lebih baik dan terbukti memberikan kualitas hasil atau keluaran yang lebih baik. Juga *benchmarking* ini dapat membantu untuk mendapatkan jalan pintas untuk mencapai tujuan (*target*), dengan meniru maka banyak hal dapat dihemat, antara lain kita dapat lebih mempersingkat proses pembelajaran (*learning process*), mengurangi kemungkinan kegagalan karena bisa belajar dari kegagalan dan kesalahan orang lain.

Dalam pelaksanaan *Benchmarking* ini sebenarnya adalah proses membandingkan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya sehingga akan diperoleh informasi dan data mengenai aktifitas perusahaan hingga kelebihan dan kekurangan dari setiap perusahaan yang dibandingkan, dengan demikian akan diperoleh gambaran strategi bisnis yang akan diterapkan dalam usaha yang kita laksanakan.

Adapun siklus *Benchmarking* yang terjadi dalam sebuah proses perusahaan dalam melaksanakan Strategi Manajemen. Dalam siklus itu dijelaskan tentang apa yang dipergunakan sebagai dasar untuk menentukan apa yang akan di *benchmark*, kemudian menentukan apa saja yang akan di ukur sebagai untuk memilih dan menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmark* (pembanding), setelah itu maka pelaksanaan pengumpulan data-data yang diperlukan untuk dilaksanakan analisis data baru hasil dari analisis data tersebut dipergunakan sebagai pedoman untuk merumuskan tujuan dan merencanakan tindakan apa yang akan dipergunakan sebagai strategik perusahaan.

Demikian terus menerus akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk selalu memperbaiki dan merevisi keputusan strategiknya sebagai salah satu upaya untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keunggulan bersaing yang optimal.



Sedangkan macam-macam *Benchmarking* itu sendiri adalah sebagai berikut :

1. *Benchmarking Internal*, yaitu dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi.
2. *Benchmarking kompetitif* adalah dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing
3. *Benchmarking Fungsional* ialah dengan mengadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan-perusahaan yang berada di berbagai industri; dan
4. *Benchmarking Generik* adalah dengan proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri.

2. *Analisis Port-folio*

Analisis porto-polio dilakukan sebelum melaksanakan perumusan strategis, cara ini merupakan *self-assesment* terhadap organisasi sendiri. Analisis ini menekankan pada kekuatan perusahaan di pasar dan daya tarik pasar. Penilaian metode banyak menggunakan analisis eksternal. Hasil porto-folio berupa rekomendasi strategi investasi yang dilakukan diantaranya adalah metode *Boston Consulting Group*, yang membagi bisnis menjadi 4 kategori yaitu : *Star, Cow, mark Question* dan *dog*.

Dari hasil perhitungan yang mengarah kepada salah kategori. Pada isu-isu pengembangan ini dapat diperoleh prioritas bagian yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan/rumah sakit.

Porto-folio adalah dokumen yang menggambarkan proses perkembangan dan rencana dalam pencapaian visi dimasa mendatang. Porto-folio disusun berdasarkan evaluasi diri melalui suatu analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunities and Threats*) serta mencakup informasi komprehensif tentang indikator kinerja kunci yang dinilai.

Dalam manajemen strategi dan pemasaran portofolio digunakan untuk menunjukkan sekumpulan produk, proyek, layanan jasa atau merk yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu perusahaan. Setiap perusahaan selalu berupaya untuk meraih diferensifikasi dan keseimbangan dalam porto-folio produk yang ditawarkan. Perusahaan menggunakan metode optimisasi perbedaan makna guna untuk memaksimalkan keuntungan dengan cara menekan risiko.

Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk meraih diferensifikasi dan keseimbangan dalam port-folio produk yang ditawarkan. Keputusan tentang produk (barang atau jasa) merupakan keputusan strategik yang sangat penting karena mempengaruhi eksistensi perusahaan jangka panjang. Dampaknya mempengaruhi setiap fungsi dan tingkatan dalam organisasi bisnis.

Menurut Dr. Pepey Riawati Kurnia, MM, (Swa, Maret 2015), Perlunya manajemen porto-folio produk karena sering sekali manajemen perusahaan terlalu mempertimbangkan aspek finansial atau hitung-hitungan untung rugi pada tahap pembuatan keputusan *go* atau *no go* untuk dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Pada proyek-proyek produk baru yang kecil dan kurang inovatif, sikap manajemen seperti ini sering terjadi. Akan menjadi keputusan yang salah ketika diterapkan dalam cakupan proyek lebih besar dan berisiko. Akibatnya, perusahaan tidak banyak bergerak maju, bahkan cenderung mundur, dengan hanya melakukan perbaikan dan modifikasi produk-produk yang ada. Akhirnya, tidak ada inovasi produk yang tumbuh dan mampu memberikan manfaat berbeda bagi pasarnya.

Jadi, manajemen porto-folio sangat penting bagi dunia bisnis. Untuk lebih efektif, perusahaan perlu melakukan langkah awal dengan menelaraskan tujuan, baik jangka panjang dan pendek, dengan strategi perusahaan yang akan menjadi dasar dalam melakukan seleksi produk. Manajemen senior juga perlu terlibat dalam proses ini, dan harus mampu melakukan komunikasi yang baik dengan bagian R&D yang banyak terlibat dalam pengembangan produk. Selain itu, faktor risiko juga perlu diakomodasi saat proses seleksi sehingga keuntungan jangka panjang bagi perusahaan masih tetap dapat diperoleh.

BAB VII

Penetapan Prioritas dan Alternatif Program

Upaya peningkatan kualitas perencanaan program kesehatan, dibutuhkan suatu upaya perencanaan yang dapat menghasilkan rencana yang komprehensif dan holistik. Perencanaan kesehatan adalah kegiatan yang penting untuk dilakukan di masa yang akan datang guna menghadapi berbagai masalah dalam bidang kesehatan. Langkah-langkah perencanaan pada dasarnya sama dengan alur pikir siklus pemecahan masalah, langkah-langkah pokok yang perlu dilakukan adalah analisis situasi, identifikasi masalah dan menetapkan prioritas, menetapkan tujuan, melakukan analisis untuk memilih alternatif kegiatan terbaik, dan menyusun rencana operasional. (Symond, D, 2013)

Dalam proses perencanaan dewasa ini kegiatan penetapan prioritas menjadi semakin penting. Hal ini disebabkan karena di satu pihak adanya kemajuan dalam bidang sistem informasi memungkinkan kita mengenal berbagai macam masalah. Dipihak lain untuk memecahkan masalah-masalah tersebut kita dihadapkan pada keterbatasan sumber daya. Keadaan ini mengharuskan kita untuk memilih masalah yang betul-betul penting dan dapat diatasi. Inilah yang kemudian disebut sebagai teknik penetapan prioritas dan alternatif program. (Symond, D, 2013)

A. Penetapan Prioritas

Penetapan prioritas masalah menjadi bagian penting dalam proses pemecahan masalah dikarenakan dua alasan. Pertama, karena terbatasnya sumber daya yang tersedia, dan karena itu tidak mungkin menyelesaikan semua masalah. Kedua, karena adanya hubungan antara satu masalah dengan masalah lainnya, dan karena itu tidak perlu semua masalah diselesaikan. Analisis keadaan masalah menghasilkan informasi tentang masalah secara spesifik dan kuantitatif. Misalnya berapa orang yang terkena suatu penyakit tertentu, berapa orang yang meninggal sebagai akibatnya, bagaimana persepsi masyarakat dan lain-lain. Informasi-informasi ini sangat membantu menentukan apakah masalah tersebut tergolong perlu segera diatasi atau tidak, dibandingkan dengan masalah-masalah lainnya. (Santoso, 2017).

Menetapkan prioritas dari sekian banyak masalah kesehatan di masyarakat saat ini merupakan tugas yang penting dan semakin sulit. Manager kesehatan masyarakat sering dihadapkan pada masalah yang semakin menekan dengan sumber daya yang semakin terbatas. Metode untuk menetapkan prioritas secara adil, masuk akal, dan mudah dihitung merupakan perangkat manajemen yang penting dan sangat dibutuhkan. Dari berbagai masalah kesehatan yang diidentifikasi, ada beberapa masalah kesehatan yang sangat penting untuk diatasi. Munculnya sejumlah masalah dari analisis permasalahan secara simultan, yang nampaknya

mempunyai bobot permasalahan yang sama, menghadapi pengambil keputusan kepada pertanyaan, masalah manakah yang memerlukan penanggulangan segera. Dalam menetapkan prioritas masalah ada beberapa pertimbangan yang harus diperhatikan, yakni: besarnya masalah yang terjadi, pertimbangan politik, persepsi masyarakat, bisa tidaknya masalah tersebut diselesaikan.

Kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam menetapkan prioritas masalah adalah kemampuan mencari keseimbangan antara variable-variabel yang dipakai sebagai pertimbangan, sebab ada kalanya variabel-variabel mempunyai skala dan dimensi yang berbeda-beda. Kesalahan biasanya timbul akibat tekanan-tekanan hanya diberikan pada satu dimensi saja. Proses penetapan prioritas untuk teknologi baru dalam perawatan kanker dan jantung di Ontario. Mereka mengidentifikasi pentingnya mencari berbagai perspektif tentang masalah yang sedang ditinjau, memastikan transparansi dan kejujuran dalam proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi potensi konflik kepentingan, dan mencapai consensus (Benatar, S. R. (2003).

Misalnya Epidemiologi umumnya cenderung memandang penetapan prioritas semata-mata sebagai membanding-bandingkan mortalitas dan morbiditas penyakit-penyakit tertentu. Sosiologi, politisi dan masyarakat cenderung memandang penetapan prioritas sebagai menemukan

“perasaan” atau “pendapatan” yang paling populer tentang apa yang dianggap penting dalam masyarakat.

Hal yang paling penting menurut pandangan ini adalah memilih apa yang di inginkan masyarakat dan pelayanan kesehatan macam apa yang dapat diterima oleh masyarakat. Ekonomi menitik beratkan pertimbangan pada aspek biaya. Selanjutnya, pada administrator memandang penetapan prioritas sebagai proses untuk menemukan masalah mana yang paling dapat ditanggulangi dengan teknologi yang tersedia (Benatar, 2003).

Adanya pilihan-pilihan tersebut tentu saja berdasar pada upaya *problem solving*, yang merupakan pendekatan untuk memecahkan masalah keilmuwan yang secara berencana dilakukan untuk mengurangi atau menghilangkan problematika yang dihadapi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hamalik (1994) bahwa *problem solving* adalah suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat. Problem solving merupakan suatu pendekatan dengan cara problem identifikation untuk ketahap syntesis kemudian dianalisis yaitu pemilahan seluruh masalah sehingga mencapai tahap application selajutnya komprehension untuk mendapatkan solution dalam penyelesaian masalah tersebut. (Carson, J. (2007).

B. Teknik Penetapan Prioritas

Teknik-teknik perencanaan telah berkembang sangat pesat dan menyediakan berbagai macam cara untuk menetapkan prioritas masalah. Ada cara yang bersifat tradisional dan autotatif, ada cara konsensus dan demokratis, ada pula cara yang menggunakan komputer untuk perhitungan-perhitungan matematika.

Adapun cara yang digunakan dan paling penting adalah bahwa hasilnya dapat diterima oleh semua pihak dan dapat dilaksanakan. Sebab ada kalanya perhitungan prioritas yang walaupun secara teoritis tepat, tidak berarti banyak karena ada faktor-faktor kualitatif, seperti kesepakatan bersama yang belum diperhitungkan.

Penetapan prioritas biasanya dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria dan masing-masing kriteria diberi nilai. Sistem *skoring* dalam penetapan prioritas yang pada dasarnya adalah kombinasi antara pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif. Berikut ini disampaikan uraian singkat tentang cara penetapan prioritas berdasarkan sistem *skoring* tersebut.

Oleh karena, penetapan prioritas adalah salah satu langkah dalam proses perencanaan, maka di bagian awal disampaikan juga review langkah-langkah dalam perencanaan, dengan titik berat pada perumusan

masalah dan penetapan prioritas. Suatu perumusan masalah yang baik harus mengandung hal-hal sebagai berikut :

1. Adanya pernyataan tentang penunjukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
2. Masalah tersebut bersifat spesifik
3. Adanya uraian sistematis tentang masalah tersebut.

Penetapan prioritas hanya dapat dilakukan dengan baik kalau masalah-masalah yang dipilih telah dirumuskan dengan baik seperti diuraikan di atas. Dalam bidang kesehatan, dikenal berbagai cara menentukan prioritas masalah. Misalnya adalah cara Bryant (telah dipergunakan di berbagai Negara).

Cara Bryant ini menggunakan empat macam kriteria sebagai berikut :

Penentuan prioritas Masalah di bidang kesehatan menurut Bryant

- a. *Community concern*, yakni sejauh manamasyarakat menganggap masalah tersebut penting.
- b. Prevalensi, yakni berapa banyak penduduk yang terkena penyakit (masalah) tersebut.
- c. *Seriousness*, sejauh mana dampak yang ditimbulkan masalah tersebut.
- d. *Manageability*, sejauh mana kita memiliki kemampuan mengatasi.

Teknik Kuantitatif

Akhir-akhir ini terdapat suatu kecenderungan yang makin besar kearah penggunaan metode-metode kuantitatif dalam pembuatan keputusan-keputusan manajemen.

Metode ini menggambarkan :

1. Suatu sudut pandangan yang luas yang kadangkala disebut dengan istilah "*System View*" atau pandangan sistem-sistem
2. Identifikasi dan pengukuran tujuan-tujuan
3. Kualifikasi semua faktor tak tetap yang bersangkutan
4. Penggunaan model-model matematika, yang menunjukkan pola-pola hubungan dalam istilah kuantitatif
5. Optimasi atau minimasi suatu fungsi tertentu seperti efisiensi belanja
6. Cara berfikir yang teratur dan metodologi yang logis *Decision Trees*

Decision Trees

Dalam Penelitian Ibegbunam (2012) Melakukan kajian tentang manajemen perencanaan. Dalam hal ini menegaskan bahwa dalam menyelesaikan keputusan perlu adanya Probabilitas yang dapat mendukung keputusan yang tepa. ⁵ keputusan yang erat hubungannya dengan *probability* dan dapat membantu pengambil keputusan disebut "*Decision Trees*". Ini adalah suatu peta diagram. Hasil yang diramalkan dari setiap keputusan dinilai dalam istilah-istilah yang dapat diukur, seperti dollar atau unit yang paling

penting. Oleh sebab itu dengan cara yang sama, alternatif-alternatif untuk hal ini dinilai dan prosesnya dilanjutkan sehingga dikembangkanlah suatu titik keputusan dari hasil-hasil dimana pembuat keputusan dapat memutuskan tindakan apa yang paling baik.

Peta yang sudah dibuat tersebut merupakan sebatang pohon yang terletak pada sisinya itu dinamakan sebagai pohon keputusan. Secara normal, peta itu diperluas untuk tiga lingkaran atau tahap pembuatan keputusan. Tetapi dengan memperpanjang rantainya, akan membuat analisisnya menjadi kompleks dan susah.

C. Cara Penetapan Tujuan

Dalam Menetapkan Tujuan dari Penyelesaian Masalah Menurut Symon

(2013) yang menentukan tujuan sebagai berikut :

5 1. Rincian jelas

Sasaran yang ingin dicapai dalam tujuan harus tercantum secara rinci mengenai :

- a. Obyek, yaitu siapa sasarannya, dalam arti aspek target populasi
- b. Periode, yang menyangkut masalah waktu
- c. Lokasi yang menyangkut aspek geografis

2. Spesifik

- a. Sebaiknya satu tujuan hanya dalam satu kotak masalah dan sasaran
- b. Apabila menghadapi lebih dari satu masalah ataupun lebih dari satu sasaran, sebaiknya masing-masing diuraikan dalam tujuan tersendiri

3. Terukur

Pernyataan tujuan harus bersifat kuantitatif, dalam arti bahwa ciri yang terkandung dalam pernyataan harus dapat diukur.

Suatu rencana yang baik mempunyai jangka waktu pelaksanaan rencana artinya sampai berapa lama dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Waktu diperinci menurut macam aktifitas yang akan dilaksanakan sehingga membantu para pelaksana.

Suatu rencana yang baik harus mempunyai tujuan yang jelas. Salah satu dari tujuan tersebut ialah tujuan umum (*goal*) yakni uraian tentang hal-hal yang ingin dicapai yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat menyelenggarakan masalah yang dihadapi. Hanya saja sebagai sesuatu yang bersifat umum, maka dalam tujuan umum belum terdapat parameter yang dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan maupun kegagalan dari rencana tersebut. Tujuan umum dicantumkan semata-mata untuk memberikan cakrawala yang lebih luas tentang maksud yang ingin dicapai. Dengan demikian dapat diharapkan munculnya kreasi, inisiatif, ataupun usaha-usaha yang inovatif dari pada pelaksanaan dalam melaksanakan rencana kerja yang dimaksud.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan suatu tujuan ialah menggunakan kata ataupun kalimat yang mengandung arti suatu keadaan yang ingin dicapai, jadi bukan menggambarkan kegiatan ataupun usaha yang akan dilaksanakan.

Berbeda dengan tujuan umum yang tidak mempunyai parameter pengukur keberhasilan ataupun kegagalan pelaksanaan program, maka dalam tujuan khusus, parameter harus ada serta jangka waktu yang dibutuhkan. Sama halnya dengan tujuan umum maka dalam merumuskan tujuan khusus harus menyatakan suatu keadaan yang ingin dicapai bukan menggambarkan kegiatan ataupun usaha yang ingin diusahakan.

D. Tahapan Tujuan Program

Menurut Azwar (2013) bahwa dalam tahapan alternatif tujuan dalam sebuah program adalah dimulai dari :

Tahapan perencanaan

1. Mengantisipasi masalah yang telah dipilih sebagai prioritas, yang dinyatakan dalam bentuk tujuan program.
2. Satu masalah seringkali diantisipasi dan diselesaikan dengan lebih dari satu tujuan program.

Penetapan Alternatif Tujuan

Gambaran tentang keadaan dimasa datang yang ingin diwujudkan melalui berbagai kegiatan sebagai tujuan. Tujuan timbul karena yang diinginkan. Penetapan tujuan mempunyai peran yang penting dalam pemecahan masalah. Tujuan akan memberikan arah tentang kegiatan-

kegiatan selanjutnya. Bila tujuan jelas, maka akan sangat mudah mencari alternatif yang mungkin dilakukan dan lebih mudah menguraikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Penetapan tujuan dapat dilakukan bila masalah telah dirumuskan kegiatan penjabaran alternatif dan pengambilan keputusan dapat dilakukan.

Alternatif lainnya yang dapat dilakukan yaitu : kemungkinan-kemungkinan untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu alternatif yang didaftar harus relevan (cocok) dengan usaha pencapaian tujuan. Alternatif-alternatif intervensi dapat dicari dengan melihat faktor-faktor penyebab atau berpengaruh terhadap masa tersebut. Dalam menilai alternatif-alternatif tahapan yang harus dilakukan :

- 5
1. Menilai alternatif dengan kriteria mutlak. Alternatif yang tidak memenuhi salah satu dari kriteria mutlak yang telah ditetapkan langsung disingkirkan.
2. Alternatif yang lolos dari kriteria mutlak kemudian dinilai dengan kriteria keinginan. Nilai setiap kriteria dari alternatif yang ada tidak boleh lebih besar dari bobot masing-masing kriteria.
3. Menghitung jumlah nilai dari 3 alternatif :
 - Mengalihkan bobot dengan nilai bagi setiap kriteria dari alternatif yang ada.
 - Menjumlahkan hasil antara bobot dan nilai untuk tiap-tiap alternatif.

BAB VIII

Pendekatan dalam Perencanaan Strategis

Setelah melakukan analisis masalah, Langkah selanjutnya adalah merancang sebuah perencanaan strategis. Dalam membuat perencanaan strategis diperlukan pendekatan manajemen agar konsep perencanaan strategis dapat diimplementasikan. Ada beberapa pendekatan manajemen yang dapat dilakukan antara lain: Balanced score card, Management by objective, ZOPP dan OPP serta pendekatan dengan sepuluh Langkah mercer.

A. Pendekatan dalam Balance Scorecard

Balanced berarti dalam keadaan seimbang, yang menunjukkan hubungan sebab akibat. *Scorecard* secara harfiah dapat diterjemahkan sebagai kartu nilai sehingga *balanced scorecard* dapat dianggap sebagai sebuah kartu dimana didalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah diimplementasi.

Balance scorecard pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton. Pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi konsep *balance scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan

strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif tersebut yang dilaksanakan secara eksplisit dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Adapun keempat perspektif tersebut:

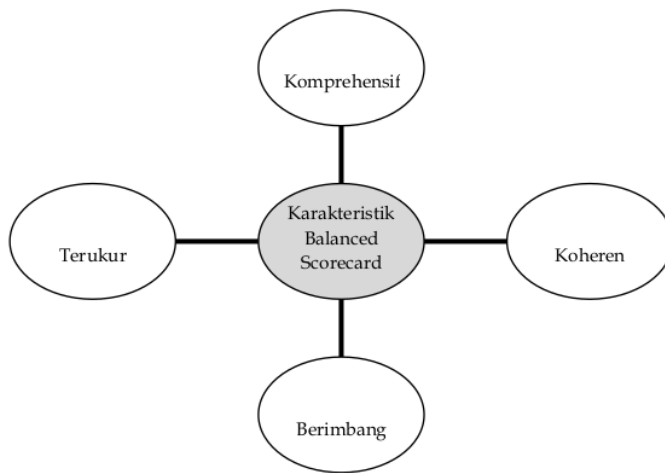
- Financial / Keuangan, laporan keuangan yang dihasilkan suatu perusahaan merupakan indikator historis-agregatif yang merupakan refleksi akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuangan perusahaan atau memberi manfaat yang lebih besar bagi organisasi.
- Customer perspective/ pelanggan, filosofi manajemen saat ini menunjukkan adanya peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus kepada pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Apabila pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhannya.
- Internal Business proses, Kaplan dan Norton membagi proses bisnis intern kedalam: proses inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Pada proses purna

jual merupakan jasa pelayanan setelah penjualan dilakukan, antara lain penanganan dan perbaikan barang rusak dll.

- Learning and growth perspective, proses ini berproses dari faktor manusia, system dan prosedur organisasi. Termasuk didalamnya pembelajaran, pertumbuhan dan budaya organisasi yang berhubungan dengan kinerja individu dan organisasi

Keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat antar perseptif satu dan perspektif lainnya yang tergambar dalam strategy map organisasi yang bersangkutan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced scorecard mempunyai karakteristik sebagai berikut:



Gambar 8.1 Karakteristik Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996)

- a. Komprehensif, artinya adanya perluasan perspektif balanced scorecard yang awalnya hanya dari sisi keuangan menjadi 4 perspektif (pelanggan, proses internal serta pertumbuhan dan pembelajaran). Dengan adanya perluasan perspektif ini dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk menghadapi kondisi organisasi yang lebih kompleks
- b. Koheren, karena dalam pendekatan balanced scorecard personil organisasi harus memahami adanya hubungan sebab akibat antar sasaran strategi yang telah dirumuskan.
- c. Berimbang, adanya keseimbangan menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan dan pencapaian kepuasan pelayanan publik.
- d. Terukur, balanced scorecard memberikan kemudahan untuk menentukan ukuran dari sasaran strategik yang akan dicapai.

Balanced scorecard lebih dari sekedar pengukuran taktis dan operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah system manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka Panjang yang menghasilkan berbagai proses manajemen penting. Balanced scorecard merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi. Balanced scorecard akan sangat bermanfaat Ketika ditransformasikan dari sebuah system pengukuran menjadi sebuah system manajemen.

Pendekatan balanced scorecard menurut Eagle (2004) penting untuk diimplementasikan dalam organisasi publik salah satunya rumah sakit dimana rumah sakit sebagai organisasi publik dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Oleh karena itulah, pendekatan balanced scorecard sangat dibutuhkan dalam menyeimbangkan 4 perspektif dalam organisasi pelayanan publik.

B. Pendekatan dengan MBO (*Management By Objective*)

Menurut Schermerhorn, R. John, et al, esensi MBO adalah proses penetapan sasaran (*goal setting*) bersama antara atasan dan bawahan. Melalui penetapan sasaran, para manajer bekerjasama dengan bawahan untuk menetapkan sasaran dan rencana kinerja yang konsisten dengan tingkat pekerjaan dan sasaran organisasi. Selanjutnya manajemen MBO di definisikan oleh John Humble (1970) sebagai berikut: *"A dynamic system which seeks to integrate the company's need to clarify and achieve its profit and growth goals with the manager's need to contribute and develop himself. It is a demanding and rewarding style of managing a business"*. ("suatu sistem yang dinamis, bertujuan mengintegrasikan kebutuhan perusahaan untuk menjelaskan dan mencapai target keuntungan serta perkembangannya sesuai dengan kebutuhan manajer untuk memberikan kontribusinya dan mengembangkan dirinya sendiri. Ini merupakan tuntutan gaya pengelola bisnis yang perlu dihargai)." Menurut Koontz, "Sistem manajerial yang

komprehensif yang memadukan banyak aktivitas penting dengan sistematis, dan secara sadar diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi dan individu.” Menurut Stoner, “Suatu proses peran serta secara aktif melibatkan para manajer dan anggota staf pada setiap tingkat

MBO merupakan sebuah filosofi manajemen yang berdasarkan pengubahan tujuan-tujuan secara organisasi menjadi tujuan-tujuan perorangan. MBO dikembangkan sejak pertengahan tahun 50-an oleh Peter F Drucker. Peter Drucker berpendapat bahwa manajemen berdasarkan sasaran adalah satu-satunya cara untuk menjalankan sebuah bisnis karena sasaran akan menjadi dasar untuk pendisainan struktur bisnis dan pekerjaan dari unit-unit individu serta manajer individu.

Bentuk tujuan yang telah terkuantifisir dikenal dengan nama sasaran (*objective*). Pendekatan ini juga dinamakan *Management by Result, Goals and Control, Work Planning and Review and Goals Management*. Semua program-program ini adalah serupa dan mengikuti dasar proses yang sama. Model ini menyatakan bahwa apa yang dikerjakan belum memberikan jaminan bahwa pekerjaan itu bisa sukses. Sebaliknya yang dipentingkan adalah hasil dari suatu pekerjaan, bukan proses bekerjanya. Jadi, proses penyusunan tujuan dalam MBO memerlukan suatu tingkatan partisipasi dan kerjasama yang tinggi diantara berbagai tingkatan organisasi itu.

Menetapkan tujuan-tujuan dalam MBO tidak selalu mudah dan seringkali terjadi masalah-masalah. Kerja MBO yang paling baik adalah kalau tujuan setiap tingkatan organisasi secara langsung dikaitkan dengan tujuan tingkatan tertinggi berikutnya. Pendekatan tersebut menjamin bahwa berbagai tingkatan dalam organisasi mempunyai satu arah yang sama. Setiap orang/pelaku akan memahami peran masing-masing dan tujuan organisasi secara keseluruhan melalui perundingan-perundingan yang dirumuskan sendiri secara bersama-sama dan melalui pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi dan pelaksanaan pekerjaan.

Setelah melakukan penetapan tujuan secara bersama-sama kemudian dikembangkan sebuah rencana kegiatan untuk mencapainya. Langkah-langkah tersebut adalah :

1. Menentukan kegiatan-kegiatan utama untuk mencapai tujuan.
2. Menetapkan kegiatan-kegiatan pendukung untuk mencapai kegiatan utama
3. Menegaskan tanggung jawab pokok setiap kegiatan dan kegiatan penunjang.
4. Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan setiap kegiatan dan kegiatan penunjang.
5. Menentukan sumber-sumber tambahan yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan dan kegiatan tambahan

Setelah menetapkan tujuan dan menggariskan kegiatan-kegiatan yang perlu untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut maka setiap orang yang terlibat dalam organisasi tersebut diizinkan mengejar tujuan-tujuan dengan cara masing-masing. Penerapan MBO pada dasarnya merupakan suatu sistem pengawasan diri sendiri.

Dalam bentuk yang paling sederhana, pendekatan MBO harus memenuhi tiga persyaratan minimum sebagai berikut :

1. Tujuan masing-masing ditetapkan bersama-sama oleh bawahan dan atasan
2. Perorangan akan dinilai secara berkala dan menerima umpan balik mengenai pelaksanaannya
3. Perorangan dinilai dan diberi upah atas dasar tercapainya tujuan

Untuk mencapai *performance* strategis, organisasi harus merumuskan sasaran yang hendak dicapai kemudian mengidentifikasi alat ukur yang akan digunakan untuk menilai proses/cara kerja atau langkah-langkah pencapaian sasaran tersebut serta mengaitkannya dengan sumber daya yang ada, selanjutnya membangun team work, menyusun rencana dan jadwal kegiatan.

MBO mementingkan dialog dan pencapaian kesepakatan bersama seluruh komponen perencanaan serta menaruh perhatian khusus terhadap pemberian imbalan dalam bentuk gaji dan penghargaan terhadap

komponen pelaksana yang menunjukkan prestasi/keberhasilan. Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT.

Beberapa keuntungan yang didapat dari penerapan MBO ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya Motivasi Kerja, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tentang tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan.
2. Adanya Koordinasi dan Komunikasi yang lebih baik, Interaksi dalam menetapkan Tujuan Organisasi dapat menjaga hubungan baik dan keharmonisan antara Manajemen dan Karyawannya.
3. Kejelasan Tujuan Organisasi
4. Karyawan atau bawahan memiliki komitmen tinggi terhadap sasaran yang mereka tetapkan sendiri daripada sasaran/tujuan yang dipaksakan dari orang lain.

C. Pendekatan dengan ZOPP dan OOPP

Model pendekatan ini pertama kali dikembangkan di Jerman dan versi Amerika-nya adalah *Goal Oriented Project Planning*. ZOPP (*Ziel Orientierte Project Planning*) adalah metode perencanaan dengan menekankan partisipasi dari semua pihak terkait dalam seluruh proses perencanaan dan rumusan-rumusan jelas dari defenisi-defenisi maupun statemen dalam proses perencanaan. Dengan kata lain ZOPP adalah instrumen

pembelajaran masyarakat (*social learning*) atau disebut juga pendekatan partisipatif.

Salah satu ciri metode ZOPP yang menarik adalah diterapkannya dalam sebuah forum perencanaan partisipatif, sehingga pengambilan keputusan tidak dilakukan oleh sebuah tim kecil di belakang meja, melainkan dalam sebuah forum dengan dipersiapkan dan dikelola oleh sebuah tim fasilitator. Peran tim pemandu atau tim fasilitator adalah membantu peserta untuk bisa melaksanakan setiap tahap dan menyepakati hasil dari setiap tahap melalui proses diskusi. Metode ZOPP diaplikasikan sebagai proses perencanaan kolaboratif di sebuah jaringan atau forum multipihak, tentunya pesertanya adalah berbagai lembaga yang menjadi partisipan jaringan tersebut dalam menyusun program jaringan.

Dibawah ini tertera ciri-ciri utama metode ZOOP antara lain :

1. Adanya kerja kelompok; bahwa perencanaan dilakukan oleh semua pihak yangterkait dengan proyek (mencirikan keterbukaan)
2. Adanya peragaan; pada setiap tahap dalam perencanaan direkam secara serentak dan lengkap serta dipaparkan agar semua pihak selalu mengetahui perkembanganperencanaan secara jelas (mencirikan keterbukaan).
3. Adanya kepemanduan; yakni kerjasama dalam penyusunan perencanaan diperlancar oleh orang atau sekelompok orang yang tidak

terkait dengan proyek,tetapi membantu untuk mencapai mufakat (mencirikan kepeemanduan)

Proses perencanaan ZOPP menggunakan beberapa alat/instrumen sebagai berikut :

1. Membuat asumsi-asumsi tentang suatu keadaan yang bermasalah yang dikaji dengan menggunakan cara/alat "analisis permasalahan" yakni mengidentifikasi permasalahan utamanya dan meneliti sebab akibatnya.
2. Meneliti tujuan-tujuan yang bisa dicapai dari hasil pemecahan masalah dengan menggunakan cara/alat "Analisis tujuan".
3. Menetapkan program/proyek yang dianggap paling penting dalam menentukan keberhasilan melalui pendekatan cara/alat "analisis alternatif".
4. Mengidentifikasi pihak-pihak yang terkait dengan program/proyek dan mengkaji kepentingan serta potensinya melalui pendekatan cara/alat "analisis peran".

Selanjutnya hasil analisis dikembangkan menjadi rancangan proyek dalam kerangka logis dengan menggunakan Matriks Perencanaan Program/Proyek.

Keuntungan metode ZOPP antara lain dapat meningkatkan partisipasi aktif peserta perencana, membantu menganalisis masalah secara mendalam dan mencari hubungan sebab akibat, membantu merumuskan

rancangan program secara jelas dan sistematis, bersifat terbuka terhadap kritikan sehingga dapat mengakomodir kepentingan berbagai pihak serta membantu merumuskan indikator/tolak ukur keberhasilan program.

D. Pendekatan dengan Sepuluh Langkah Mercer

Model pendekatan ini dikembangkan oleh James L. Mercer dengan konsep sepuluh langkah proses perencanaan sebagai berikut :

1. Persiapan dengan membangun komitmen awal di kalangan manajer puncak organisasi.
2. Pernyataan awal tentang misi organisasi.
3. Scanning Lingkungan melalui proses analisis SWOT.
4. Pengembangan misi, tujuan dan sasaran.
5. Identifikasi indikator dan faktor keberuntungan yang kritis.
6. Pengembangan strategi.
7. Penilaian kemampuan internal untuk menjalankan rencana strategi.
8. Perencanaan kontingensi yaitu menyiapkan langkah-langkah yang dianggap perlu untuk mengantisipasi kejadian-kejadian di luar rencana.
9. Integrasi dari rencana-rencana fungsional.
10. Perencanaan taktis atau perencanaan operasional yakni upaya penjabaran rencana strategis ke rencana kerja/kegiatan menuju cita-cita organisasi.

Merujuk berbagai model pendekatan tersebut seyogyanya dilakukan dengan penyesuaian oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kebutuhan organisasi dalam mengelola proses-proses kegiatan melalui prosedur yang sistematis, efektif dan efisien.
2. Keragaman karakter organisasi.
3. Pemenuhan kebutuhan teoritis ataupun kebutuhan praktis.
4. Tujuan organisasi.
5. Sumber daya yang dimiliki organisasi

BAB IX

Delapan Langkah Perencanaan Strategis

Dewasa ini, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang ada. Hal ini bertujuan untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Kepemimpinan strategik merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin organisasi berkewajiban menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Oleh karena itu, pimpinan suatu organisasi/ perusahaan setiap hari harus selalu berusaha melakukan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi yang kemudian disebut sebagai perencanaan strategis.

A. Strategi

Strategi dapat dirumuskan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan dan alokasi sumber daya yang menentukan wujud dari suatu organisasi, apa yang dikerjakannya dan mengapa mereka mengerjakannya. Strategi berbeda dengan taktik. Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*).

Strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan dengan memiliki beberapa sifat antara lain ;

- a. Menyatu (*unified*),
- b. Menyeluruh (*comprehensive*)
- c. Integrasi (*integrated*)

Perencanaan strategi dirancang untuk membantu organisasi dan komunitas publik dan nirlaba merespons secara efektif situasi baru mereka. itu adalah upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk sifat dan arah kegiatan organisasi dalam batas-batas hukum. Keputusan ini biasanya menyangkut mandat organisasi, misi dan tingkat produk atau layanan dan campuran, biaya, pembiayaan, manajemen atau desain organisasi.

Perencanaan strategis merupakan suatu kerangka berpikir logis yang menetapkan keberadaan organisasi, arah tujuan yang hendak dicapainya. Sifat perencanaan strategi adalah sebagai berikut ;

- a. visioner (*visionary*) namun realistik,
- b. mengantisipasi keadaan masa depan yang diinginkan (*desirable*)
- c. dapat dicapai (*achievable*)

Setelah mengetahui gambaran awal terkait perencanaan strategis, dari bab sebelumnya, berikut ini akan dijelaskan mengenai delapan langkah dalam perencanaan strategis.

B. Langkah 1 - Membuat Kesepakatan Awal Perencanaan

Sebelum proses perencanaan strategi yang sesungguhnya dilaksanakan, persiapan yang terpenting adalah menghubungi setiap pihak yang relevan, terutama mereka yang menduduki posisi sebagai pengambil keputusan atau yang memiliki kemampuan membentuk pendapat orang lain (*opinion leader*), baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk meminta pendapat dan kesepakatan mereka tentang perlu atau tidaknya melakukan proses perencanaan strategis dan langkah-langkah perencanaan yang akan ditempuh. Langkah persiapan ini penting untuk meyakinkan bahwa perencanaan strategis itu memang dibutuhkan dan untuk menjamin bahwa proses pelaksanaannya akan berjalan lancar karena didukung oleh semua pihak yang berkepentingan dan berwenang. Pihak-pihak yang dianggap relevan tersebut bisa saja orang (pribadi), kelompok atau bagian dalam organisasi atau satu organisasi tertentu di luar organisasi yang bersangkutan.

Perjanjian tersebut harus mencakup: tujuan dari upaya; langkah-langkah yang disukai dalam proses; bentuk dan waktu laporan; peran, fungsi, dan keanggotaan komite koordinasi perencanaan strategis; peran, fungsi dan keanggotaan tim perencanaan strategis; dan komitmen sumber daya yang diperlukan untuk melanjutkan upaya.

Harus ada satu atau beberapa orang yang mengambil prakarsa melaksanakan langkah yang pertama ini. Tugas pertama pemrakarsa tersebut adalah, menetapkan siapa saja pihak-pihak yang dianggap relevan tersebut dan alasannya mengapa mereka dianggap relevan untuk meminta kesepakatan dan diajak dalam proses perencanaan strategis nanti?. Kesepakatan-kesepakatan tersebut harus mencakup beberapa hal penting, yaitu ;

1. Tujuan dan hasil yang diharapkan dari perencanaan itu nanti.
2. Acuan langkah-langkah proses perencanaan yang akan ditempuh.
3. Bentuk dan waktu pelaporan hasil-hasil perencanaan
4. Keanggotaan tim (panitia) perencanaan
5. Tugas dan fungsi tim secara keseluruhan dan setiap anggotanya
6. Sumberdaya yang dibutuhkan untuk menjalankan proses perencanaan

C. Langkah 2 - Memperjelas Mandat-Mandat Organisasi

Tujuan dari langkah ini adalah untuk mengidentifikasi dan memperjelas mandat formal dan informal yang dipaksakan eksternal yang ditempatkan pada organisasi. Ini adalah keharusan yang dihadapi organisasi. Untuk sebagian besar organisasi publik dan nirlaba, mandat ini akan berisi undang-undang, anggaran dasar atau piagam, peraturan, dan sebagainya. Kecuali jika mandat diidentifikasi dan diklarifikasi, dua kesulitan mungkin muncul: mandat tidak mungkin dipenuhi, dan

organisasi tidak mungkin mengetahui pengejaran apa yang diizinkan dan tidak diizinkan.

Mandat-mandat organisasi, pada dasarnya, adalah sejumlah kaidah atau tentang apa yang harus (boleh) dan apa yang tidak harus (tidak boleh) dikerjakan oleh suatu organisasi. Banyak organisasi sering tidak terlalu peduli dengan persoalan ini. Padahal dalam kenyataannya, banyak kesalahan mendasar yang dialami oleh banyak organisasi selama ini justru karena ketidakjelasan mandat-mandat tersebut.

Bukan hal aneh lagi bahwa orang (staf) didalam satu organisasi yang tidak pernah memperjelas mandat-mandatnya, sering terjebak dalam dua kemungkinan berlebihan yaitu, mereka sering ragu melakukan sesuatu karena menganggap bahwa kalau tidak pernah dinyatakan secara tersurat (eksplisit) maka itu berarti mereka “tidak boleh” melakukannya atau sebaliknya, mereka terlalu berani melakukan sesuatu justru karena merasa hal itu tidak pernah dinyatakan secara tersurat.

Mandat-mandat organisasi sebenarnya sudah tersedia dalam banyak dokumen organisasi yang bersangkutan, antara lain yang terpenting ;

1. Statuta (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga)
2. Peraturan-peraturan pelaksanaan (personalia, keuangan, dan sebagainya)
3. Keputusan-keputusan rapat
4. Perjanjian-perjanjian kerja dengan organisasi lain

Menghimpun berbagai ketentuan yang relevan dari semua dokumen tersebut (sebagai mandat organisasi) terhadap tema atau isu pokok perencanaan strategis yang direncanakan. Tugas ini merupakan pokok lainnya dari tim (panitia) perencanaan, untuk memperjelas kembali kepada semua pihak yang akan diajak dalam proses perencanaan strategis nanti. Tentu saja, keluwesan dibutuhkan, dalam artian semua mandat tersebut sekaligus dapat didiskusikan dan ditinjau ulang relevansinya dan jika perlu, diubah sesuai dengan kebutuhan atau tuntunan permasalahan yang dihadapi.

D. Langkah 3 - Memperjelas Kembali Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi

Langkah ketiga adalah rujukan manusia dan klarifikasi Misi dan nilai-nilai organisasi. Misi organisasi-bersama dengan mandatnya- memberikan alasan, pembenaran sosial untuk keberadaannya. Sebelum pengembangan pernyataan misi, organisasi harus menyelesaikan analisis pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan didefinisikan sebagai setiap orang, kelompok atau organisasi yang dapat mengajukan klaim atas perhatian, sumber daya atau keluaran organisasi, atau dipengaruhi oleh keluaran tersebut.

Rumusan misi suatu organisasi, bersama dengan mandat-mandatya, adalah alasan keberadaan (*raison d'être*) organisasi yang bersangkutan, merupakan dasar keabsahannya berada ditengah masyarakat (*social lustification*). Artinya, suatu organisasi dilaksanakan justru karena ada

sejumlah kebutuhan yang ingin dipenuhi sebagai tujuan organisasi oleh mereka yang mendirikan dan bergabung dengan organisasi tersebut. Rumusan-rumusan tujuan itulah yang menjadi misi dari suatu organisasi.

Dalam bentuk analisis pemangku kepentingan yang paling sederhana, organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingannya dan 'steak' mereka dalam organisasi, bersama dengan kriteria pemangku kepentingan untuk menilai kinerja organisasi. Organisasi juga mengeksplorasi seberapa baik kinerjanya terhadap kriteria pemangku kepentingan. Setelah analisis pemangku kepentingan selesai, organisasi dapat mengembangkan pernyataan misi yang mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan utama.

Dengan kata lain, yang paling penting dari suatu organisasi sebenarnya adalah justru tujuan (misi)-nya, bukannya organisasi itu sendiri. Jadi, organisasi adalah "alat" untuk mencapai tujuan tersebut, bukan "tujuan" itu sendiri. Kalau ingin mengetahui keabsahan keberadaannya, maka suatu organisasi harus membuktikan bagaimana dan seberapa baik organisasi itu mampu memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan-kebutuhan mereka "yang berkepentingan" (*the stakeholders*) dengannya.

Oleh karena itu, untuk memperjelas kembali misinya, suatu organisasi harus terlebih dahulu melakukan suatu analisis tentang siapa-siapa saja "yang berkepentingan" dengan organisasi tersebut (*stakeholder analysis*).

Mereka yang berkepentingan terhadap suatu organisasi adalah setiap orang, kelompok atau organisasi lain yang dapat melakukan pengakuan (*claim*) atas kegiatan, sumberdaya dan pencapaian hasil organisasi atau yang terkena dampak dari pencapaian hasil organisasi tersebut.

Dalam pengertian ini, maka organisasi lain yang melakukan kegiatan yang bersifat menunjang (*complimentary*), atau bahkan orang-orang yang menderita akibat dampak hasil kegiatan atau organisasi (kalau ada), juga termasuk *the stakeholder* dari organisasi yang bersangkutan. Harap dicatat bahwa salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi, terutama organisasi masyarakat atau nirlaba, adalah pemenuhan tujuan atau kebutuhan para *stakeholders* kunci organisasi tersebut.

Tim (panitia) perencanaan strategis dari suatu organisasi, sebelum merumuskan kembali atau memperjelas kembali misi organisasi, dapat melakukan suatu *stakeholders analysis*, seperti beberapa tahap berikut ini :

1. Pertama, tentukan dahulu siapa *stakeholders*-nya dan siapa saja yang memiliki "kepentingan" pada organisasi ataupun sebaliknya. apa saja kebutuhan organisasi sendiri terhadap mereka, contohnya seperti dana, keahlian, informasi, atau dukungan politik.
2. Catat apa saja tolak ukur (*criteria*) mereka dalam menilai kinerja (*performance*) atau pencapaian hasil organisasi.

3. Lakukan penilaian seberapa baik organisasi sudah memenuhi tolak ukur kinerja atau pencapaian hasil yang mereka ajukan itu; dan
4. Analisis bagaimana mereka telah sedang dan akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan dan seberapa jauh pentingnya fakta bahwa mereka terdiri dari berbagai unsur yang beragam. Sehingga, perlu diperhitungkan apakah organisasi perlu merumuskan dan memberlakukan misi yang berbeda atau mungkin juga strategi yang berbeda pada setiap *stakeholders* yang berbeda pula.



Gambar 9.1 Stakeholder Analysis

Setelah suatu *stakeholders analysis* selesai, barulah tim (panitia) perencanaan strategis dapat melakukan perumusan (untuk memperjelas kembali) misi organisasi. Perumusan misi ini dapat dilakukan dengan menjawab 6 (enam) pertanyaan berikut secara berurutan ;

1. Siapa sebenarnya kita sebagai organisasi ?

Menurut pengalaman, ini bukan pertanyaan yang mudah dijawab dalam waktu singkat, jadi mungkin butuh waktu untuk diskusi panjang, refleksi atau bahkan kontemplasi).

2. Apa saja kebutuhan dasar atau permasalahan pokok sosial dan politik yang harus dipenuhi atau dijawab oleh organisasi ini ?

Jawaban atas pertanyaan inilah yang menyediakan alasan keabsahan keberadaan organisasi yang bersangkutan.

3. Apa saja yang perlu kita lakukan untuk mengenal, mengantisipasi dan menjawab kebutuhan-kebutuhan atau permasalahan-permasalahan tersebut ?

Jawaban atas pertanyaan inilah yang akan menentukan apakah organisasi yang mesti bersikap aktif atau pasif, dan apakah kegiatan organisasi masih taat asas pada arahan kebutuhan dan tujuannya. Singkatnya, apakah organisasi memang masih tetap menjadi “alat” untuk mencapai tujuan dan belum mencapai “tujuan” itu sendiri. Jawaban atas pertanyaan ini juga akan memberikan kejelasan kepada semua *stakeholders* apakah mereka akan dihargai atau sebaliknya, disepelekan jika mereka membawa kabar buruk atau kritik pedas terhadap kinerja organisasi.

Harap diingat banyak organisasi yang telah sering “menyikat” siapa yang memberi umpan balik tajam semacam itu ketimbang memperhatikan hakekat isi dan makna dari kecaman itu sendiri. Padahal, setiap orang dalam organisasi perlu yakin bahwa mereka tidak akan dihukum kalau

menyampaikan kritik keras, kalau kritik itu memang sangat penting bagi organisasi.

4. Bagaimana caranya organisasi menjawab atau menjelaskan semua itu kepada para *stakeholders* kuncinya?
5. Apa sebenarnya yang menjadi falsafah dan apa saja nilai-nilai dasar (inti) organisasi ini ?

Jawaban atas pertanyaan inilah yang akan memperjelas misi dan membantu menjaga integritas organisasi. Selain itu, perlu diingat bahwa strategi yang baik dan benar adalah strategi yang memang taat pada falsafah dan nilai-nilai dasar organisasi.

6. Apa yang sebenarnya membuat organisasi kita ini berbeda (*distinctive*) atau khas (*unique*) ketimbang yang lain ?

Jawaban atas pertanyaan ini akan membantu perumusan citra organisasi, semacam *corporate image*, sebagai ciri khasnya dan sekaligus *competitive advantages* nya. Kalau ternyata tidak ada yang dapat dirumuskan sebagai sesuatu yang khas atau unik dari suatu organisasi, maka kemungkinan besar organisasi itu memang tidak memilikinya. Artinya, organisasi lain juga melakukan hal yang sama dan barangkali justru malah lebih baik dan lebih khas. Lalu, apa artinya organisasi kita sendiri?

Setelah merumuskan jawaban-jawaban enam pertanyaan di atas, barulah membuat kesimpulan yang merupakan rumusan pertanyaan misi (*mission statement*) organisasi. Rumusan pertanyaan ini bisa saja sangat

singkat, misalnya tidak lebih dari satu kalimat (*paragraph*) atau dalam bentuk semboyan (slogan) singkat. Tapi, yang penting rumusan itu adalah hasil dari suatu diskusi panjang dan matang terhadap enam pertanyaan tadi. Kemudian, itulah yang nanti dapat digunakan sebagai kerangka dasar untuk merumuskan penggambaran citra organisasi dimasa depan, yakni rumusan “visi keberhasilan”, yang akan dilakukan sebagai langkah terakhir (langkah-8) proses perencanaan strategis.

E. Langkah 4 - Menilai Lingkungan di Luar Organisasi

Langkah keempat adalah eksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Politik, ekonomi, sosial, dan teknologi tren dan peristiwa dapat dinilai, bersama dengan sifat dan status berbagai kelompok pemangku kepentingan, seperti pelanggan organisasi, klien atau pengguna, dan pesaing atau kolaborator aktual atau potensial.

Lingkungan luar (*external environment*) dari suatu organisasi adalah semua faktor yang memang “tidak dapat” atau “berada di luar kendali” organisasi yang bersangkutan. Faktor-faktor itu adalah berbagai kekuatan atau pusat-pusat kekuasaan politik, ekonomi, sosial dan teknologi serta kecenderungan-kecenderungan mereka.

Singkatan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi) sangat tepat untuk menggambarkan pengertian faktor-faktor lingkungan luar itu, karena

empat faktor tersebut terus menerus berkembang dan berubah sehingga selalu menuntut suatu organisasi juga terus menyesuaikan diri atau merubah cara untuk menghadapinya, seringkali melalui proses yang sangat berat dan dengan akibat yang sangat menyakitkan bagi organisasi yang bersangkutan. Ibarat “hama” (PEST), perkembangan empat faktor lingkungan luar itu menyiratkan adanya sejumlah ancaman-ancaman (*threats*), tetapi sekaligus juga peluang-peluang (*opportunities*) bagi suatu organisasi.

Dalam rangka merumuskan sejumlah ancaman dan peluang itulah penilaian lingkungan luar harus dilakukan dalam proses perencanaan strategis suatu organisasi. Memantau perkembangan (kecenderungan dan perubahan-perubahan) yang terjadi pada PEST tadi adalah cara untuk menemukan dan merumuskan sejumlah ancaman dan peluang yang tersedia bagi suatu organisasi. Perhatian terhadap kedua hal tersebut (ancaman dan peluang) harus berimbang, karena banyak organisasi selama ini ternyata terlalu sering memusatkan perhatian mereka hanya pada aspek-aspek negatif (ancaman) dari perkembangan PEST, lalu melupakan aspek-aspek positif (peluang) nya.

Untuk melengkapi penilaian analisis ancaman dan peluang tersebut, maka proses perencanaan strategis juga perlu memantau perkembangan - perkembangan (kecenderungan - kecenderungan) semua *stakeholder* nya,

antara lain para pengguna hasil kerja organisasi, para penerima manfaat dan dampak, serta pihak pemberi dana.

Dalam hal ini, termasuk juga para pesaing (kalau ada atau dianggap ada) dan organisasi-organisasi mitra : apa saja kekuatan-kekuatan mereka dan apakah itu berarti ancaman atau peluang bagi organisasi, berupa apa?Jelas, untuk melakukan semua analisis ancaman dan peluang dari lingkungan luar organisasi tersebut, dibutuhkan sejumlah rekaman data dan informasi tentang peristiwa-peristiwa atau perkembangan penting PEST, baik pada mikro maupun makro yang terjadi selama ini. Khususnya yang memiliki kaitan dengan tujuan (misi) organisasi.

Tim (panitia) perencana strategis dapat menghimpunnya dalam suatu catatan-catatan kronologis atau *issue papers* singkat secara sistematis, misalnya, isu kunjungan komite GATT dari Amerika Serikat, deregulasi proses pembebasan tanah sampai tingkat kabupaten, kemungkinan penghapusan SDSB, dan sebagainya. Dalam hal ini, pucuk pimpinan pelaksana harian (*executive board* atau *governing body*) organisasi adalah pihak yang paling penting dan mutlak harus disertakan dalam proses penilaian/analisis, karena merekalah yang paling bertanggung jawab terhadap hubungan-hubungan organisasi dengan lingkungan luar dan sebaliknya.

Teknis pelaksanaan atau cara melakukan penilaian dan analisis ancaman serta peluang dari lingkungan luar ini sebaiknya dilakukan dalam suatu proses yang bersifat lebih “formal” terjadwal secara regular, agenda tematis yang runtut, jika pantas dengan mengundang pakar dari luar sebagai narasumber, dan sebagainya, karena memang memerlukan analisis serius yang mendalam.

Meskipun demikian, jangan sampai menggunakan cara-cara atau teknologi yang terlalu rumit dan mahal (misalnya analisis regresi komputer), karena cenderung akan menjebak dalam kesibukan ibarat “menghitung jumlah daun dan pohon dalam hutan”, lalu lupa pada “hutan” itu sendiri.

Apa yang lebih dibutuhkan dalam proses ini adalah ketajaman pandangan, keluasan wawasan, kekayaan pengalaman dan kepekaan menafsirkan makna suatu perkembangan peristiwa atau gejala.

F. Langkah 5 - Menilai Lingkungan Dalam Organisasi

Langkah selanjutnya adalah penilaian terhadap organisasi itu sendiri untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Kategori penilaian meliputi- mengikuti model sistem sederhana- sumber daya organisasi (input), apa yang dimaksud dengan strategi (proses) dan kinerja (output). Sayangnya, sebagian besar organisasi dapat memberi tahu anda banyak hal tentang sumber daya yang mereka miliki, apalagi tentang strategi mereka

saat ini, dan bahkan lebih sedikit lagi tentang seberapa baik kinerja mereka. Sifat akuntabilitas berubah, namun, di masyarakat dan organisasi nirlaba semakin membantu mempertanggungjawabkan output serta input mereka. Analisis pemangku kepentingan dapat membantu organisasi beradaptasi dengan sifat akuntabilitas yang berubah ini, karena analisis memaksa organisasi untuk fokus pada kriteria yang digunakan pemangku kepentingan untuk menilai kinerja organisasi. Kriteria tersebut biasanya terkait dengan output.

Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) pada langkah 4 dan 5 sangat penting karena setiap strategi yang efektif akan membangun kekuatan dan memanfaatkan peluang sambil mengatasi atau meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Sebaliknya dari lingkungan luar tadi (pada langkah-4), lingkungan dalam organisasi adalah semua faktor yang memang dimiliki dan berada “dalam kendali” organisasi sendiri. Ada tiga faktor utama lingkungan dalam suatu organisasi ;

Sumber Daya	Sebagai faktor masukan (input) : orang, dana, informasi, keahlian
Strategi	Dijalankan sebagai faktor olahan (proses) : baik strategi umum organisasi secara keseluruhan maupun strategi fungsional tiap bidang atau satuan (unit) kerja dalam organisasi yang bersangkutan
Kinerja	Sebagai faktor keluaran (output): hasil-hasil yang dicapai serta sejarah pencapaian organisasi

Keadaan dan perkembangan tiga faktor utama lingkungan dalam organisasi tersebut akan menentukan apa saja kekuatan-kekuatan (*strength*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) suatu organisasi. Dengan kata lain, penilaian lingkungan dalam organisasi dalam proses perencanaan strategis adalah dalam rangka menentukan atau merumuskan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan.

Penilaian terhadap tiga aspek lingkungan dalam organisasi ini juga memerlukan ketersediaan data dan informasi yang cukup lengkap dan sistematis. Hal ini terjadi karena organisasi selama ini cenderung punya banyak informasi bahkan terlalu rinci tentang masukan mereka, yaitu terkait gaji, rencana fisik, personil dan sebagainya. Akibatnya, terlalu sedikit data dan informasi yang tersedia tentang faktor olahannya, yaitu dokumen rumusan strategi yang sedang mereka jalankan.

Begitu juga halnya dengan data dan informasi tentang keluarannya, yaitu terlalu banyak kuantifikasi (*outcome*) hasil-hasil yang dicapai, tetapi

terlalu sedikit data dan informasi tentang kapasitas dan kualitas (output) hasil-hasil tersebut yang merupakan ukuran sesungguhnya dari kinerja mereka. Padahal kurangnya data dan informasi mengenai kinerja (kapasitas dan kualitas hasil) suatu organisasi merupakan salah satu sumber utama penyulut konflik yang tidak perlu dengan para *stakeholders*, karena tanpa mengevaluasi efektivitas dari strategi yang dijalankan, alokasi sumberdaya, pembagian kerja dan rancang-bangun organisasi secara keseluruhan.

Tim (panitia) perencanaan strategis harus menghimpun dan merangkum (kompilasi) semua data dan informasi tiga faktor utama lingkungan dalam organisasi sebagai bahan dasar untuk melakukan penilaian dalam rangka merumuskan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi. Tentu saja, ini memerlukan waktu. Karena itu, tim sebaiknya menyiapkan satu daftar rinci mengenai data dan informasi apa saja yang dibutuhkan dan kemudian mengajak semua satuan organisasi yang berkaitan (bagian personalia, keuangan, dan lain-lain) untuk mengerjakannya bersama-sama.

Tetapi, sama seperti penilaian pada faktor-faktor lingkungan luar organisasi (pada langkah 4 tadi) tata cara proses penilaian yang ditempuh harus diusahakan sedemikian rupa sederhana dan mudah agar tidak terjebak dalam kesibukan “menghitung jumlah dan jenis ikannya” lalu lupa “melihat laut” nya secara keseluruhan.

G. Langkah 6 - Menentukan Isu-Isu Strategis

Lima elemen pertama dari proses mengarah ke keenam, identifikasi isu-isu strategis. Isu-isu strategis adalah pertanyaan kebijakan mendasar yang mempengaruhi mandat organisasi lain; misi dan nilai-nilai; tingkat dan bauran produk atau layanan, klien, pengguna atau pembayar, biaya, pembiayaan, manajemen, atau desain organisasi. Biasanya sangat penting bahwa isu-isu strategis ditangani dengan cepat dan efektif jika organisasi ingin bertahan dan makmur. Sebuah organisasi yang tidak menangani isu strategis mungkin tidak dapat menghindari ancaman, tidak mampu memanfaatkan peluang penting, keduanya.

Isu-isu strategis adalah perumusan jawaban terhadap sejumlah pertanyaan atau masalah kebijakan paling mendasar yang akan mempengaruhi mandat-mandat, misi dan nilai-nilai dasar, proses dan hasil kerja, dana, manajemen dan juga *stakeholders* suatu organisasi. Karena itu, perumusan isu-isu strategis ini adalah suatu proses yang akan melibatkan banyak perbedaan atau bahkan pertentangan dalam suatu organisasi.

Perbedaan atau pertentangan itu bias saja antara tujuan (apa) dengan cara (bagaimana), dengan falsafah (mengapa), pilihan tempat (dimana), waktu (kapan) dan dengan orang-orang atau kelompok-kelompok yang mungkin akan memperoleh manfaat atau sebaliknya, dirugikan (siapa).

Karena itu tim (panitia) dan semua pihak yang terlibat dalam semua proses

perencanaan strategis suatu organisasi, harus siap menghadapi adanya perbedaan atau pertentangan tersebut.

Isu-isu strategis paling tidak harus mengandung tiga ciri pokok ;

1. Terumuskan secara singkat-padat-jelas.

jika perlu satu kalimat (*paragraph*) saja. Meski ringkas, namun rumusan itu harus mampu menjawab pertanyaan tentang apa yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi terhadap isu tersebut. Kalau ternyata jawabannya adalah organisasi yang bersangkutan tidak dapat berbuat sesuatu apapun, itu berarti bahwa isu itu bukanlah suatu isu yang strategis, paling tidak, bagi organisasi yang bersangkutan. Jangan buang-buang waktu hanya untuk sesuatu yang memang tidak dapat dilakukan oleh organisasi.

2. Rumusannya singkat, namun rumusan merupakan hasil dari suatu diskusi panjang dan mendalam.

Perumusan isu-isu strategis ini mendiskusikan tentang sejumlah faktor yang menjadi alasan mengapa isu tersebut dapat dianggap sebagai suatu masalah kebijakan yang paling mendasar dalam suatu organisasi. Terutama dalam kaitannya dengan mandat-mandat, misi dan nilai-nilai, peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Inilah yang akan menjadi dasar bagi perumusan cara menghadapi isu tersebut.

3. Ringkas, namun tersedia suatu rumusan terpisah yang cukup rinci tentang konsekuensi-konsekuensi yang akan dialami oleh organisasi jika nantinya ternyata gagal menangani isu tersebut.

Jika ternyata tidak ada konsekuensi yang akan dialami oleh organisasi nanti kalau gagal menanganinya, maka “isu” itu tidak bisa dinyatakan sebagai suatu isu, paling tidak, bukanlah suatu isu strategis. Sebaliknya, jika konsekuensinya nanti ternyata cukup berat jika organisasi ternyata gagal menanganinya, maka berarti isu itu memang isu yang sangat strategis bagi organisasi yang bersangkutan dan harus ditangani segera. Ada tiga pendekatan bagaimana caranya merumuskan suatu isu strategis :



Gambar 9.2 Pendekatan Perumusan Isu Strategis

1. Pertama, pendekatan langsung (*direct approach*).

Pendekatan ini dilakukan dengan cara merumuskan apa isu strategisnya, setelah merangkum kembali semua rumusan mandat-mandat, misi, nilai-nilai serta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT = *strengths, weakness, opportunity, threat*) pada langkah-2 sampai langkah-5

sebelumnya. Cara ini terbaik ditempuh jika memang belum ada suatu kesepakatan menyeluruh terhadap rumusan-rumusan tujuan-tujuan organisasi, atau kalau ternyata kesepakatan-kesepakatan yang telah ada ternyata terlalu “maya” (abstrak) untuk diupayakan, atau kalau ternyata gambaran keberhasilan organisasi dimasa depan masih terlalu rumit untuk dirumuskan.

Cara ini juga terbaik dipergunakan jika memang belum ada hierarki organisasi yang mapan, atau dalam keadaan dimana lingkungan (luar maupun dalam) organisasi berubah terlalu cepat atau mengalami goncangan besar yang membatasi organisasi untuk menanganinya. Dengan kata lain cara ini baik digunakan pada organisasi-organisasi yang sangat majemuk: masih bersifat partisan, sangat politis, sepanjang memang sudah ada semacam “persekutuan kuat” (*dominant coalition*) yang bertekad kuat untuk membuat organisasi itu memang dapat bekerja dengan baik.

2. Kedua, pendekatan tujuan (*goal approach*).

Pendekatan ini banyak miripnya dengan cara-cara perencanaan yang konvensional yang menetapkan kaidah bahwa suatu organisasi terlebih dahulu harus merumuskan tujuan dan sasarannya, baru kemudian merumuskan strateginya untuk mencapai tujuan dan sasarannya tersebut. Jelas, cara ini terbaik ditempuh jika memang sudah ada kesepakatan yang mendalam dan meluas tentang tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, jika memang sudah ada suatu pedoman yang rinci dan jelas untuk

merumuskan strategi yang akan ditempuh. Cara ini juga terbaik dilakukan pada organisasi yang sudah memiliki hirarki yang mapan. Dengan kata lain, cara ini akan bekerja baik pada organisasi yang berfungsi tunggal dan tidak pada organisasi yang multi fungsi.

3. Ketiga, pendekatan visi keberhasilan (*vision of approach*).

Cara ini bertolak pada adanya suatu rumusan “Gambaran Ideal” organisasi yang diinginkan dimasa depan. Sehingga perumusan isu strategis yang dilakukan adalah bagaimana caranya organisasi mengarah ke pencapaian gambaran ideal tersebut. Cara ini terbaik dilakukan pada organisasi yang masih mengalami kesulitan merumuskan isu-isu strategisnya secara langsung (pendekatan pertama tadi), jika memang belum ada kesepakatan yang jelas pada tujuan dan sasaran organisasi dan jika perubahan-perubahan mendadak memang perlu dilakukan. Sama seperti cara yang pertama tadi, cara ini juga terbaik digunakan pada organisasi yang masih mencari-cari bentuk dan belum mapan.

H. Langkah 7 - Merumuskan Strategi

Dalam langkah ini, strategi itu dikembangkan untuk menangani masalah yang diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Strategi adalah pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang ilahi apa itu organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa ia melakukannya. Strategi dapat bervariasi menurut level, fungsi, dan kerangka waktu.

Strategi bisa dirumuskan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan dan alokasi sumberdaya yang menentukan apa wujud dari suatu organisasi, apa yang dikerjakannya dan mengapa mereka mengerjakannya. Strategi ini bermacam jenis menurut jenjang dan fungsi organisasi serta waktu pelaksanaannya. Dengan kata lain, sebenarnya strategi dapat diartikan sebagai pencipta garis sambung antara retorika (apa yang dikatakan) dengan pilihan-pilihan (apa yang diputuskan dan ingin dicapai) dan dengan tindakan (apa yang dilakukan/dikerjakan).

Suatu rumusan dan pelaksanaan strategi yang baik adalah yang dapat menjalin benang merah antara retorika, pilihan-pilihan dan tindakan-tindakan kedalam suatu pola yang pejal (*coherent*) dan taat asas (*consident*) melintasi batas-batas jenjang, fungsi dan waktu.

Salah satu cara perumusan strategi yang dapat ditempuh adalah apa yang pernah dikembangkan oleh *Institute of Cultural Affair* di Minneapolis, sebagai berikut ;

1. Mulai dengan merumuskan alternatif-alternatif praktis.

Alternatif-alternatif praktis ini semacam rumusan visi atau “impian” yang memang mungkin dilakukan atau dicapai. Langkah ini membutuhkan sedikit ketegasan untuk tidak mematok aturan hanya boleh ada tambahan ragam kecil saja pada tema-tema atau isu-isu strategis yang sudah ada. Artinya, perumusan harus dilakukan dalam suasana sebebas dan sekreatif mungkin.

2. Merumuskan hambatan-hambatan.

Merumuskan hambatan yang dapat atau mungkin akan menghalangi atau menyimpangkan arah langsung ke pencapaian alternatif-alternatif, visi atau “impian” praktis tadi.

3. Merumuskan usulan utama (major proposal).

Dalam rangka mencapai alternatif, visi atau “impian” praktis tadi sambil mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Jika perlu suatu usulan yang sudah jelas dan khas harus didahulukan untuk mengatasi hambatan yang ada. Sebagai contoh, pemerintah kotapraja di suatu negara bagian barat-tengah Amerika Serikat tidak memulai pelaksanaan strategia mereka untuk membangun suatu proyek prasarana sebelum mereka membereskan dahulu mekanisme system pelayanan umum yang sudah kadaluarsa.

4. Perumusan Rencana Kerja.

Setelah merumuskan usulan-usulan utama, ada dua langkah akhir yang harus dilakukan. (1) perumusan bentuk-bentuk tindakan yang akan diambil dalam jangka waktu 2-3 tahun ke depan dalam rangka melaksanakan usulan utama tadi, dan (2) perumusan suatu rencana kerja rinci pelaksanaan tindakan tersebut untuk jangka waktu 6-12 bulan mendatang.

Suatu strategi yang baik adalah jika secara teknis memang dapat dikerjakan, secara politis memang diterima oleh para *stakeholders* organisasi

serta secara etis dan legal memang sesuai dengan falsafah dan nilai-nilai dasar organisasi.

I. Langkah 8 - Merumuskan Citra Idaman Organisasi Dimasa Depan

Pada langkah terakhir dalam proses, organisasi menggambarkan seperti apa seharusnya ketika keberhasilannya meratapi strateginya dan mencapai potensi penuhnya. Deskripsi ini adalah "visi keberhasilan" organisasi. Beberapa organisasi memiliki deskripsi atau visi seperti itu, ya, pentingnya deskripsi seperti itu telah lama diakui oleh perusahaan yang dikelola dengan baik dan psikolog organisasi. Biasanya termasuk dalam deskripsi tersebut adalah misi organisasi yang siap, strategi dasarnya, kriteria kinerjanya, beberapa aturan keputusan penting, dan standar etika yang diharapkan dari semua karyawan.

Setelah merumuskan tujuh langkah diatas, akhirnya, perumusan suatu anggaran atau citra idaman dimasa depan, yaitu seperti apa wujudnya dimasa depan jika memang berhasil melaksanakan semua strategi yang telah dirumuskan saat ini. Inilah yang disebut sebagai "visi keberhasilan" (*vision of success*). Dalam kenyataannya, banyak organisasi justru tidak pernah memiliki rumusan citra idaman atau visi keberhasilan semacam itu. Padahal banyak contoh organisasi berhasil, misalnya perusahaan-perusahaan besar yang berjaya di Jepang; memiliki rumusan-rumusan citra idaman organisasi mereka secara jelas. Rumusan citra idaman seperti itu akan sangat membantu membedakan apa yang diinginkan oleh suatu

organisasi dengan apa saja yang memang dapat dikerjakannya. Rumusan citra idaman organisasi akan sangat membantu menumbuhkan moral kerja, harapan-harapan dan nilai kebersamaan.

Cara merumuskan citra idaman ini juga sebenarnya sederhana saja. Salah satu cara yang paling praktis adalah dengan ajakan “Mari mengkhayal”, misalnya, sebagai berikut : “Bayangkan masa tiga atau lima tahun yang akan datang, bayangkan bahwa waktu itu organisasi kita ini sudah mencapai tahap perkembangan dan kinerja yang sangat memuaskan dan membanggakan. Organisasi ini sudah dikenal luas sebagai organisasi yang paling hebat dalam bidangnya”. Selanjutnya anda dapat membayangkan seandainya anda adalah seorang wartawan yang mendapat tugas untuk menulis suatu laporan khusus mengenai organisasi ini. Tugas anda adalah menulis lengkap tentang misinya, mandat-mandatnyanya, kegiatannya, keadaan anggota dan karyawannya, keadaan keuangannya, manajemennya, dan sebagainya. Pokoknya suatu gambaran yang utuh tentang organisasi ini. Tapi, anda ditugasi menuliskan semua itu hanya dalam satu halaman saja dan tidak boleh berlebihan.

Delapan langkah ini melengkapi proses perumusan strategi. Berikutnya datang tindakan dan keputusan untuk menerapkan strategi, dan akhirnya evaluasi hasil. Meskipun langkah-langkahnya ditata secara linier, berurutan, harus ditekankan bahwa prosesnya berulang. Kelompok sering harus mengulangi langkah-langkah sebelum keputusan yang memuaskan

dapat dicapai dan tindakan diambil. Selanjutnya, implementasi biasanya tidak harus menunggu sampai langkah-langkah telah selesai. Seperti disebutkan sebelumnya, berpikir dan bertindak strategis adalah penting, dan semua pemikiran yang tidak harus terjadi sebelum tindakan diambil

BAB X

Rencana Strategis Keuangan (PERMENKEU NOMOR 77/PMK.01/2020)

¹ Kementerian Keuangan diharapkan mampu menjawab tantangan pembangunan, khususnya di bidang perekonomian. Salah satu kondisi yang menjadi perhatian Kementerian Keuangan dalam rangka penyusunan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 adalah merebaknya pandemi Corona Virus Disease 2019 di Indonesia pada awal tahun 2020 yang berimbas pada perlambatan pertumbuhan ekonomi global termasuk Indonesia.

Mengingat dampak wabah Covid-19 yang ¹ diperkirakan akan berdampak pada perekonomian global hingga beberapa tahun kedepan, Renstra Kementerian Keuangan sebagai dokumen perencanaan jangka menengah telah mencantumkan berbagai respons yang diperlukan sebagai tindak lanjut dari ditetapkannya Perppu 1 Tahun 2020. Keseluruhan strategi tersebut ¹ akan dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing masing.

¹ Sesuai dengan pedoman teknis penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional /Kepala Badan Perencanaan

Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019, Renstra K/L terdiri dari 5 bab dan 2 lampiran. Dalam Renstra periode tersebut, terdapat 7 Pembangunan sistem Penerimaan Negara Bukan Pajak. ¹ Capaian dari Renstra Kementerian Keuangan periode 2015-2019 menjadi pijakan untuk melakukan self-evaluation atas langkah-langkah yang telah diambil pada kurun waktu 2015-2019 dan menjadi titik tolak untuk merumuskan kebijakan untuk periode 5 tahun mendatang.

Selain capaian-capaian yang diraih Kementerian Keuangan, disadari bahwa dalam upaya mencapai visi dan misi Kementerian Keuangan terdapat aspirasi masyarakat yang semakin dinamis. Aspirasi masyarakat ¹ tersebut didapatkan dalam serangkaian survei kepuasan stakeholders atas pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Keuangan dalam empat tahun terakhir. Potensi dan permasalahan Kementerian ¹ diharapkan kebijakan yang akan dirumuskan selanjutnya menjadi lebih responsif, efektif dan efisien.

A. Capaian Agenda Pembangunan Nasional

¹ Kerja sama Global dan Regional, peran Kementerian Keuangan diwujudkan di antaranya dengan meningkatkan partisipasi aktif dan strategis Indonesia dalam forum APEC dan G-20 serta pelaksanaan kegiatan pelatihan internasional dengan beberapa negara ASEAN dalam hal analisis fiskal dan capital market.

¹ Terkait dengan Nawa Cita 3, Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-Daerah dan Desa Dalam Kerangka Negara Kesatuan, Kementerian Keuangan mendukung pencapaian 3 tema.

¹ Keuangan secara aktif telah membuat perjanjian dengan negara-negara tetangga dengan menandatangani Border Trade Agreement serta mengembangkan Pos Lintas Batas Negara Terpadu di berbagai kawasan perbatasan serta meningkatkan kualitas sarana dan prasarana operasi dan pengawasan di kawasan perbatasan.

¹ Pada Nawa Cita 6 "Meningkatkan Produktivitas Rakyat dan Daya Saing di Pasar Internasional". Peran Kementerian Keuangan diwujudkan melalui dukungan terhadap 3 tema. Minum melalui restrukturisasi utang PDAM.

¹ Selanjutnya, pada Nawa Cita 7 "Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik), Kementerian Keuangan fokus pada 2 tema. **Dalam Nawa Cita 8 yaitu "Melakukan Revolusi Karakter Bangsa", Kementerian Keuangan turut berperan aktif untuk mendukung Gerakan Revolusi Mental** merupakan perubahan cara pandang, cara pikir, sikap, perilaku, dan cara kerja bangsa Indonesia yang mengacu pada nilai-nilai strategis instrumental yaitu integritas, etos kerja, dan gotong royong berdasarkan Pancasila, agar Indonesia menjadi negara yang maju, modern, makmur, sejahtera dan bermartabat.

Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggaran dialokasikan bukan sekedar untuk membiayai fungsi-fungsi pemerintahan yang dilaksanakan oleh K/L, namun dialokasikan untuk membiayai program-program yang benar-benar bersentuhan dengan kepentingan publik. Prioritas Nasional Desa dan Kawasan Pedesaan, Kementerian Keuangan berperan dalam memperbaiki Indeks pemerataan keuangan daerah dari 0,72 menjadi 0,55 atau turun 23% melalui serangkaian kebijakan reformulasi Dana Alokasi Umum di tahun 2018. Upaya perbaikan juga dilakukan melalui refocusing Dana Desa untuk pengentasan kemiskinan di desa melalui skema padat karya tunai berkontribusi dalam penurunan kemiskinan di penduduk desa dari 28,59 juta menjadi 25,14 juta atau menjadi 9,41% . Selanjutnya, dalam Prioritas Nasional »Konsolidasi Demokrasi dan Efektivitas Diplomasi', Kementerian Keuangan senantiasa meningkatkan peran dalam Kerja sama Selatan-Selatan dan Triangular di antaranya dengan pelaksanaan knowledge sharing dengan negara-negara BCLMV terkait Capital Market, Development dan Fiscal Decentralization. Selain itu dilakukan penguatan institusi dengan melakukan penataan struktur organisasi yang lebih efektif.

Prioritas Nasional dan Program Prioritas , yang semula 23 PN dan 88 PP pada RKP 2017 menjadi Kementerian Keuangan sesuai tugas dan fungsinya mendukung pelaksanaan RKP 2018, melalui 15 proyek prioritas nasional yang tersebar pada 6 Prioritas Nasional. **Terkait dengan Prioritas**

Nasional (Ketahanan Energi), Kementerian Keuangan berkontribusi pada program Energi Baru dan Terbarukan dan konversi energi. Selain itu, Kementerian Keuangan juga menyusun rekomendasi kebijakan pembentukan dana ketahanan energi.

B. Capaian Agenda Pembangunan Nasional

Tujuan 1:

Terjaganya Kesenambungan Fiskal Kementerian Keuangan sebagai pengelola fiskal memiliki peran yang sangat strategis dalam pengelolaan perekonomian. Kebijakan fiskal yang tercermin dalam alokasi pendapatan dan belanja negara dalam APBN menjadi instrumen utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, pemerataan pendapatan dan stabilitas ekonomi. Melalui instrumen fiskal yang tercermin dalam APBN, sumber daya dalam aspek perekonomian dialokasikan untuk kesejahteraan rakyat.

Sasaran Strategis 1: Meningkatkan Tax Ratio

Rasio Pajak yang dimaknai sebagai rasio penerimaan pajak terhadap Produk Domestik Bruto merupakan perbandingan antara penerimaan perpajakan terhadap PDB nominal dalam satu tahun anggaran. Terdapat 2 faktor utama dalam menentukan target tax ratio. Faktor kedua adalah yang bersifat mikro, di antaranya tingkat kepatuhan wajib pajak, komitmen dan koordinasi antar lembaga negara serta kesamaan persepsi antara wajib pajak dan petugas pajak.

¹ Tantangan dan permasalahan yang dihadapi dalam upaya menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan di antaranya adalah ketidakpastian kondisi ekonomi global yang ditandai dengan perlambatan pertumbuhan ekonomi negara-negara besar.

² Berikat untuk mengurangi biaya logistik. Ketiga, penerapan insentif fiskal dan non fiskal untuk mendorong hilirisasi industri dalam negeri dalam upaya pemenuhan kebutuhan dalam negeri serta meningkatkan nilai tambah, dengan cara mengendalikan ekspor komoditas dalam bentuk bahan.

Sasaran Strategis 2: Terjaganya Rasio Utang Pemerintah

¹ Untuk memenuhi pembiayaan APBN tersebut maka pembiayaan melalui utang harus dapat disediakan dalam jumlah yang cukup serta tersedia pada saat diperlukan dengan biaya yang efisien dan tingkat risiko terkendali.

Indikator yang digunakan untuk mengukur capaian dari sasaran strategis ini adalah terjaganya rasio utang terhadap PDB, yakni rasio yang membandingkan antara jumlah utang yang dimiliki suatu negara dengan jumlah PDB. ¹ Selama tahun 2015-2019, rasio utang masih di bawah batas maksimum rasio total utang terhadap PDB dalam Undang-Undang

Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yakni sebesar 60%. Selain upaya-upaya tersebut, ¹ pemerintah juga secara aktif mengomunikasikan kebijakan ekonomi dengan investor melalui *Investor Relation Unit*.

Sasaran Strategis 3: Terjaganya Defisit Anggaran

¹ Kebijakan defisit anggaran dimaksudkan sebagai stimulus untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dengan tetap menjaga kesinambungan fiskal. ¹ Indikator yang digunakan untuk mengukur capaian sasaran strategis terjaganya defisit anggaran adalah rasio defisit APBN terhadap PDB.

¹ Realisasi rasio defisit APBN terhadap PDB pada periode 2015-2019 berada di atas target yang ditetapkan di mana sejak tahun 2015 defisit anggaran cenderung meningkat. ¹ Hal ini sejalan dengan perubahan paradigma pengelolaan keuangan negara untuk mengalihkan sebagian belanja yang bersifat konsumtif menjadi produktif melalui reformasi subsidi energi dan belanja K/L. ¹ Beberapa strategi yang telah dilakukan oleh pemerintah untuk menjaga defisit anggaran agar tidak melampaui batas di antaranya adalah mengoptimalkan penerimaan negara dan menjaga efisiensi belanja negara. Upaya pemerintah dalam meningkatkan penerimaan negara terlihat dari pertumbuhan penerimaan negara baik dari sektor perpajakan maupun PNBPN serta program-program khusus yang diharapkan dapat mendongkrak penerimaan negara seperti tax amnesty.

² **Tujuan 2: Optimalisasi Penerimaan Negara dan Reformasi Administrasi Perpajakan Serta Reformasi Kepabeanaan dan Cukai.**

Dalam rangka menjaga pelaksanaan reformasi birokrasi pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan bertekad untuk dapat mewujudkan sistem pengelolaan keuangan negara yang berkesinambungan Logistik Nasional .

¹ Sasaran strategis pertama dalam mencapai tujuan kedua adalah penerimaan pajak negara yang optimal.

Sasaran Strategis 1: Penerimaan pajak negara yang optimal

¹ Perubahan dengan tetap menjaga iklim investasi dan menggerakkan roda perekonomian di dalam negeri. Adapun indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis ini yaitu persentase realisasi penerimaan pajak dengan target 100%.

¹ Berdasarkan capaian indikator realisasi penerimaan pajak seperti terlihat dalam tabel di atas, sasaran strategis penerimaan pajak negara yang optimal sebagaimana yang diharapkan belum tercapai. ¹ Beberapa upaya penting telah dilakukan untuk mewujudkan sasaran strategis penerimaan pajak negara yang optimal. ¹ Pada tahun 2016, Pemerintah bersama DPR menyetujui dan mengesahkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak. Pengampunan Pajak atau Amnesti Pajak adalah kebijakan penghapusan pajak yang seharusnya terutang, tidak dikenai sanksi administrasi perpajakan dan sanksi pidana di bidang perpajakan, dengan cara mengungkap harta dan membayar sejumlah uang tebusan dengan tarif yang sangat ringan.

² Maret 2017 berhasil menambah penerimaan pajak sebesar Rp14,54 triliun. Program Amnesti Pajak juga berhasil memperluas basis pemajakan untuk periode mendatang berupa penambahan pelaporan harta produktif dan penambahan Wajib Pajak baru. ¹ Kementerian Keuangan dalam rangka

membenahi sistem administrasi perpajakan. Seiring dengan reformasi yang dilakukan, beberapa upaya dilakukan Management Penyempurnaan regulasi di bidang perpajakan.

Sasaran Strategis 2: Penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai yang optimal

Sasaran strategis kedua dalam mencapai tujuan optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan serta reformasi kepabeanan dan cukai adalah penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai yang optimal. Kantor Pelayanan Utama pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Untuk mencapai target tersebut, dilakukan beberapa kegiatan yang bersifat strategis guna mengoptimalkan penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai yaitu melakukan pertukaran data, joint assessment, joint analysis, joint enforcement, joint audit, serta joint collection antara DJBC dengan DJP dan melakukan sinergi berupa integrasi Nomor Identitas Kepabeanan dan Nomor Pokok Wajib Pajak .

Selain hal tersebut DJBC juga melakukan upaya optimalisasi penerimaan melalui kebijakan tarif, yaitu intensifikasi melalui penyesuaian tarif cukai dengan tetap memperhatikan petani tembakau dan keberlangsungan industri rokok serta melakukan intensifikasi pembeaan melalui Nota Pembetulan, Penelitian Ulang dan audit.

Beberapa kendala tersebut antara lain belum optimalnya beberapa kegiatan pengawasan kepabeanan dan cukai dan pertukaran informasi antar unit

internal DJBC, krisis keuangan global, perkembangan situasi perekonomian global dan nasional yang belum mendukung kegiatan ekspor impor, meningkatnya keikutsertaan Indonesia dalam berbagai kerja sama perdagangan FTA yang mengakibatkan tarif bea masuk efektif rata-rata akan cenderung terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun, penerimaan Bea Keluar yang didominasi oleh komoditas primer dengan kondisi harga yang fluktuatif di pasar dunia, serta pemberlakuan ketentuan kesehatan¹ dan Pajak Rokok Daerah yang berpotensi mempengaruhi penerimaan cukai.

Sasaran Strategis 3: Peningkatan kelancaran arus barang dalam rangka mendukung Sistem Logistik Nasional

¹ Peningkatan kelancaran arus barang dalam rangka mendukung Sistem Keuangan berperan dalam penyelesaian proses kepabeanan dengan mempercepat pengeluaran barang impor, memberikan pelayanan yang lebih baik dan mengukur keandalan sistem yang telah diterapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis tersebut adalah waktu penyelesaian proses kepabeanan dengan target pada akhir tahun 2019 adalah 1 hari.² Emas, dan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak. Waktu penyelesaian proses kepabeanan yang diukur meliputi penyelesaian seluruh dokumen impor yang meliputi jalur merah, jalur kuning, jalur hijau, dan jalur Mitra Utama karena merepresentasikan seluruh pengguna jasa yang terlibat dalam proses importasi di pelabuhan.

Economic Operator¹ melakukan perluasan dan percepatan pelayanan Impor Jalur MITA Prioritas dengan prinsip locomotive facility dan prinsip member get member melakukan peningkatan implementasi pintu tunggal nasional Indonesia¹ mengimplementasikan pemeriksaan fisik pada Tempat Pemeriksaan Fisik Terpadu¹ mengembangkan Tempat Penimbunan Sementara Online.

Tujuan 3: Pembangunan Sistem Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Handal untuk Optimalisasi Penerimaan Negara.

Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan pembangunan sistem PNBP yang andal untuk optimalisasi penerimaan negara adalah PNBP yang optimal.¹ Dalam rangka mendukung optimalisasi penerimaan negara di bidang PNBP, Kementerian Keuangan secara terus menerus memperbaiki sistem pengadministrasian penerimaan negara guna mewujudkan good governance serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Sasaran Strategis: PNBP yang optimal

¹ Informasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Online pada Kementerian Keuangan memiliki peran sentral dalam pengelolaan pembayaran/penyetoran PNBP.² Salah satu upaya yang dilakukan adalah pengembangan SIMPON! lebih lanjut untuk mewujudkan single source database Integrasi sistem pelayanan PNBP¹ di K/L dan BUMN.

Terbentuknya database Sumber Daya Alam Non Migas¹ Sejak dilaksanakan dari tahun 2015 hingga tahun 2019 pelaksanaan implementasi SSD PNBPN telah mencapai 100%². Implementasi SSD PNBPN diterapkan dengan cara mengintegrasikan SIMPON, dengan sistem Informasi K/L atau pihak terkait lainnya yang terkait dengan PNBPN.¹ Selain itu, K/L memperoleh akses untuk melakukan monitoring, dan mendapatkan laporan realisasi PNBPN secara real time sesuai kewenangannya.¹ Monitoring dan evaluasi capaian kinerja satker penyeter PNBPN. Sejak dilaksanakan dari tahun 2015 hingga tahun 2019 pelaksanaan implementasi SSD PNBPN telah mencapai 100%.

¹**Tujuan 4: Peningkatan Kualitas Perencanaan Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Transfer ke Daerah.**

Kernenterian Keuangan selaku pengelola fiskal senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan anggaran.¹ Pada Tujuan 4 ini, terdapat 2 sasaran strategis yang ingin diwujudkan, yaitu perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang berkualitas serta hubungan keuangan pusat dan daerah yang adil dan transparan.

¹**Sasaran Strategis 1: Perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang berkualitas.**

Kebijakan pemerintah meningkatkan kualitas belanja negara.

Proses belanja tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan anggaran. Mekanisme penyusunan anggaran sangat berpengaruh pada kualitas belanja. Salah satu titik strategis penyelenggaraan pemerintahan adalah belanja negara. Belanja negara merupakan bentuk realisasi rencana kerja pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Akitivitas pemerintah baru dapat dirasakan oleh masyarakat ketika proses belanja selesai dilakukan, seperti belanja penyediaan infrastruktur, belanja subsidi, belanja di bidang pendidikan, dan lain-lain. Mekanisme belanja harus disusun sedemikian rupa sehingga proses belanja dapat dilakukan secara terkendali. Pemerintah selaku organisasi nonprofit memang tidak dituntut untuk menghasilkan keuntungan, tapi bukan berarti mereka dapat mengeluarkan uang (belanja) dengan seenaknya tapi dengan pengalihan belanja yang bersifat konsumtif menjadi belanja produktif. Auditor pemerintah juga memberi perhatian lebih pada audit atas belanja, karena pada kenyataannya sebagian besar kebocoran APBN terletak pada pelaksanaan belanja.

Sistem penganggaran berbasis kinerja yang saat ini diterapkan mendorong proses penyusunan anggaran menjadi lebih terukur. Berdasarkan sistem ini, setiap penyusunan anggaran harus disusun atas output yang ingin dicapai. Indikator output ini sangat bermanfaat untuk mengetahui efektivitas belanja. Oleh karena itu, kualitas output sangat menentukan kualitas belanjanya. Output yang baik akan memberikan outcome (hasil)

dan benefit (manfaat) yang baik, sementara output yang buruk akan berakibat pada tidak optimalnya hasil sehingga belanja yang dikeluarkan pun tidak efektif. Selain itu, output yang baik adalah output yang disusun atas dasar analisis kebutuhan.

Menurut Andar Ristabet Hesda - Sekretariat Ditjen, proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan belanja pemerintah kita masih terdapat beberapa kelemahan. Seperti yang telah diuraikan di atas, kelemahan tersebut terletak pada dua hal, yaitu ketidakpahaman penyelenggara negara dalam melakukan proses belanja dan adanya oknum penyelenggara negara yang secara sengaja melakukan penyelewengan. Dua hal ini akan menyebabkan adanya overspending, underspending, misspending, dan fraud spending. Ketidakpahaman penyelenggara negara dalam melakukan proses belanja adalah salah satu konsekuensi penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja. Melkers dan Willoughby (2001) menyimpulkan bahwa sistem anggaran berbasis kinerja juga memiliki dampak negatif yaitu adanya peningkatan beban kerja.

1 Sasaran Strategis 2: Hubungan keuangan pusat dan daerah yang adil dan transparan

Peningkatan kualitas dan efektivitas transfer ke daerah dilakukan melalui kebijakan-kebijakan desentralisasi fiskal untuk mewujudkan

hubungan keuangan pusat dan daerah yang adil dan transparan. Pemerintah Daerah diharapkan mendorong pemerintah daerah dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di daerah yang sejalan dengan target nasional tanpa mengesampingkan karakteristik masing-masing daerah.

Indeks pemerataan kemampuan keuangan antar daerah merupakan indeks yang digunakan untuk menentukan tingkat ketimpangan antar daerah. Berdasarkan data capaian pada grafik di atas, terlihat bahwa indeks pemerataan keuangan antar daerah semakin mengecil dari tahun ke tahun. DAU adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan ketimpangan fiskal antar daerah. Sampai dengan saat ini, kebijakan alokasi DAU tetap mempertahankan afirmasi kepada daerah perbatasan, daerah kategori tertinggal, serta daerah-daerah kepulauan. Hal-hal strategis yang telah dilaksanakan Kementerian.

Tujuan 5: Peningkatan Kualitas Pengelolaan Kekayaan Negara dan Pembiayaan Anggaran 2016 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Daerah.

Peningkatan jumlah penerimaan dan belanja negara dalam APBN berimplikasi pada peningkatan jumlah aset yang dikelola oleh Kementerian. Di samping itu, ekspansi APBN dilakukan oleh pemerintah

dengan tetap mempertimbangkan kesinambungan fiskal dalam rangka menjaga dan mendorong momentum pertumbuhan ekonomi yang positif. Ekspansi APBN diterapkan melalui kebijakan defisit APBN sehingga diperlukan pembiayaan anggaran yang memadai. Oleh karena itu, Kementerian Keuangan menetapkan Tujuan 5 pada Renstra 2015-2019 sebagai komitmen Kementerian Keuangan dalam pengelolaan kekayaan negara yang optimal serta pembiayaan anggaran yang prudent dan sustainable.

Sasaran Strategis 1: Pengelolaan kekayaan negara yang optimal

Pengelolaan kekayaan negara yang optimal memiliki pengertian bahwa seluruh aset dapat diutilisasi, dapat memberikan dampak positif bagi pengamanan aset negara, serta dapat meningkatkan penerimaan negara. Kekayaan negara tersebut meliputi Barang Milik Negara, Kekayaan Negara Dipisahkan, Kekayaan Negara Lainnya, penilaian, piutang negara, dan lelang. Indikator rasio utilisasi aset terhadap total aset tetap bertujuan untuk memastikan aset yang dikelola oleh Kementerian Keuangan telah terutilisasi maksimal sesuai dengan potensinya dan menghilangkan opportunity loss sehingga dapat berdampak pada nilai tambah atas aset tersebut. Selain itu, pengelolaan aset dapat dikatakan optimal apabila seluruh kapasitas yang dimiliki aset tersebut telah difungsikan sehingga mampu memenuhi asas legal, kelayakan fisik, kelayakan finansial, dan produktivitas maksimal.

² kebijakan pelaksanaan anggaran diarahkan untuk mewujudkan pola penyerapan anggaran yang proporsional sesuai perencanaan sepanjang tahun anggaran, percepatan dalam realisasi belanja negara, dan pelaksanaan anggaran yang lebih tepat waktu dan jumlah. Hal ini dilakukan melalui pelaksanaan anggaran secara tertib, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan taat pada peraturan perundang-undangan. ¹ Pada tahun 2015, indikator akurasi perencanaan APBN ditargetkan sebesar 95% dapat tercapai sebesar 92,18%. ¹ APBN belum cukup baik, hal ini disebabkan karena turunnya PNBPN yang berasal dari pendapatan SDA Migas dan pertambangan Minerba, yang dipicu oleh turunnya harga komoditas batu bara di pasar internasional. Selain hal itu, dari sisi belanja pemerintah pusat, pada tahun 2015 realisasi belanja pemerintah pusat hanya mencapai 88,94% .

² Indikator kedua untuk mengukur capaian atas sasaran strategis perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang berkualitas adalah Persentase Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L. Pada tahun 2015 ditargetkan 70% dan dapat tercapai 82,07% ¹ dan pada tahun 2019 dari target 80% dapat tercapai 95,16% . ¹ Aspek tersebut diukur melalui beberapa variabel seperti frekuensi revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran yang dilakukan oleh K/L dalam satu tahun anggaran. ¹ Selain itu, tingkat penyerapan anggaran yang optimal berkaitan erat dengan efektivitas pelaksanaan anggaran.

Hal-hal strategis yang telah dilaksanakan Kementerian Keuangan dalam rangka mencapai pelaksanaan anggaran yang berkualitas adalah dengan melakukan perbaikan pelaksanaan anggaran. Manajemen Sertifikasi Bendahara dan aplikasi Computer Based Test untuk pelaksanaan ujian sertifikasi bendahara, sebagai bentuk simplifikasi dan efisiensi pelaksanaan sertifikasi. BMN yang lebih baik untuk kepentingan pengelolaan BMN, serta untuk mengidentifikasi BMN berupa tanah dan/atau bangunan yang tidak digunakan untuk kepentingan penyelenggaraan gas dan KL.

Penyusunan portofolio serta strategi pengelolaan aset, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan utilisasi atas aset. Adapun pencapaian revaluasi aset ialah sebanyak 365.242 Nomor Urut Pendaftaran atau senilai Rp2.499 triliun di tahun 2017 dan 945.460 NUP atau senilai Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dalam rangka Program Percepatan Sertifikasi BMN berupa Tanah sebagai upaya pengamanan BMN strategis baik segi fisik maupun dari aspek keabsahan kepemilikan aset. Sampai saat ini, progres sertifikasi BMN Tanah ialah sebanyak 53.035 bidang atau 53,16% dari 99.770 bidang.

Upaya terobosan dalam mewujudkan tata kelola aset yang lebih baik termasuk dalam hal utilisasi, Kementerian Keuangan juga telah membentuk Lembaga Manajemen Aset Negara optimalisasi aset idle dalam rangka mendukung pelayanan publik serta mendorong efisiensi belanja

² pemerintah. Indikator kedua dalam sasaran strategis pengelolaan kekayaan negara yang optimal adalah rasio dana aktif BUMN/Lembaga di bawah Kementerian Keuangan terhadap total ekuitas. Indikator ini bertujuan untuk memastikan bahwa PMN kepada BUMN/Lembaga di bawah Kementerian Keuangan dapat menghasilkan daya ungkit/ leverage dan/ atau multiplier effect terhadap perekonomian nasional khususnya di bidang infrastruktur, ekspor, perumahan, dan penyediaan energi listrik.

¹ Rasio dana aktif BUMN/Lembaga di bawah Kementerian Keuangan terhadap total ekuitas sejak 2015-2018 telah melampaui ¹ target. Hal tersebut disebabkan oleh perluasan obyek pengukuran dengan menambah 41 BUMN/Lembaga di luar Kementerian Keuangan sehingga pada tahun 2019 total obyek yang diukur adalah 46 BUMN/Lembaga penerima ¹ PMN. Beberapa upaya yang dilakukan Kementerian Keuangan untuk mencapai target tersebut antara lain: monitoring dan evaluasi kinerja BUMN/Lembaga di bawah Kementerian Keuangan, serta koordinasi, pengawasan dan penguatan peraturan di bidang pembinaan dan pengawasan BUMN/Lembaga di bawah Kementerian Keuangan tersebut. Koordinasi juga dilakukan dengan BUMN/Lembaga terkait baik internal maupun eksternal Kementerian Keuangan.

¹ **Sasaran Strategis 2: Pembiayaan yang Aman untuk Mendukung Kestinambungan Fiskal**

Pembiayaan APBN dikatakan optimal apabila tersedia dalam jumlah yang cukup pada saat diperlukan dengan biaya yang efisien serta tingkat risiko yang terkendali. Selain itu sesuai dengan Nawa Cita, pinjaman baru hanya diperuntukkan sebagai pembiayaan pengeluaran pemerintah yang produktif dalam rangka peningkatan potensi output yang memberikan dampak multiplier tinggi di masa depan. Kebutuhan pembiayaan meliputi pembiayaan defisit APBN, pembiayaan nonutang dan pembiayaan utang jatuh tempo.

Management¹ yaitu dengan melakukan assessment dan monitoring jenis dan eksposur suatu risiko serta menyusun rencana mitigasi terhadap risiko yang sudah diidentifikasi; pengelolaan utang secara aktif dalam kerangka ALM Negara dalam bentuk *buyback* dan *debt switch*; ¹ penggabungan lembaga keuangan penjaminan investasi dalam satu wadah untuk membiayai kegiatan berisiko tinggi dan sistem penjaminan terkait dengan sistem investasi pada proyek berbasis KPBU; serta penguatan peranan dan kebijakan dalam mendukung proyek KPBU dengan penyediaan dukungan pemerintah dan diversifikasi pembiayaan infrastruktur.² Bappenas serta menjembatani pemberian solusi atas berbagai permasalahan executing agency dalam mengelola pinjaman dan hibah.

Tujuan 6: Peningkatan Pengawasan di Bidang Kepabeanaan dan Cukai serta Perbatasan

Kementerian Keuangan sebagai Institusi pengelola fiskal, juga mengemban tugas sebagai community protector dan melaksanakan fungsi border management. Dengan perannya sebagai community protector, Kementerian Keuangan bertugas untuk mengawasi peredaran barang ilegal yang masuk ke wilayah pabean Indonesia agar produk dalam negeri dapat terlindungi dan mampu bersaing dengan komoditas dunia lainnya.

1 Keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis ini diukur dengan indikator kinerja persentase tindak lanjut temuan pelanggaran kepabeanan dan cukai.

1 Kementerian Keuangan mampu mencapai target yang ditetapkan dengan capaian tindak lanjut yang selalu meningkat tiap tahunnya. Keberhasilan pencapaian target tersebut ditunjang oleh beberapa strategi utama, di antaranya penguatan kerja sama dan koordinasi dengan stakeholders terkait yang diwujudkan melalui *Memorandum of Understanding* dengan lembaga penegak hukum seperti Kepolisian, TNI, Kejaksaan, dan *The International Criminal Police Organization*, serta kerja sama dengan institusi customs dari negara lain seperti Malaysia dan Belanda. Di bidang cukai, upaya pengawasan yang dilakukan oleh DJBC meliputi peningkatan pengawasan administrasi pembukuan di bidang cukai oleh KPPBC, peningkatan intensitas penindakan dan audit di bidang cukai, peningkatan pengawasan BKC di

pasaran, dan peningkatan pengawasan pengguna fasilitas cukai agar digunakan sesuai dengan tujuan pembebasan.

¹ Keuangan telah berupaya untuk memperbaiki desain layout kawasan pabean sesuai standar internasional dan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendukung di PLBN seperti pengadaan mesin x-ray, anjing pelacak, peralatan surveillance seperti mobile container scanner, trace detector portable, mobile scanner, handled chemical identifier, alat pemindai dual view bagasi, cabin dan cargo pesawat, dan UPS trace detector.

¹ **Tujuan 7: Kesenambungan Reformasi Birokrasi, Perbaikan Governance, dan Penguatan Kelembagaan**

Reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan telah berjalan baik sehingga mendapat apresiasi dari berbagai pemangku kepentingan. Hal ini memacu seluruh pegawai Kementerian Keuangan untuk bekerja semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan terbaik sesuai ekspektasi dan dinamika kebutuhan masyarakat. ¹ Kementerian Keuangan terus melakukan berbagai perbaikan dari aspek organisasi, SDM, dukungan sistem informasi maupun upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan publik.

Sasaran Strategis 1: Organisasi yang Fit for Purpose

¹ Salah satu sasaran strategis yang mendukung tercapainya kesinambungan reformasi birokrasi, perbaikan governance dan penguatan kelembagaan adalah organisasi yang fit for purpose. Ketercapaian sasaran strategis ini diukur melalui indikator kinerja Indeks Kepuasan.

² Berdasarkan realisasi kedua indikator tersebut, sasaran strategis organisasi yang fit for purpose telah tercapai. ¹ Keuangan telah memberikan kepuasan bagi stakeholders. Kejelasan dan kepastian persyaratan/prosedur dan waktu, sikap petugas, keterampilan petugas, suasana ruang pelayanan, sarana pendukung teknologi yang mutakhir, biaya, mekanisme pengajuan keberatan, dan partisipatif merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kepuasan stakeholders Kementerian Keuangan. ² Selain kepuasan pengguna layanan, penilaian yang komprehensif secara berkala terhadap kondisi kesehatan organisasi juga diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi Kementerian Keuangan senantiasa berada pada kondisi yang sehat, serta aspek-aspek yang perlu diperbaiki dapat terdeteksi secara aktual dan akurat.

¹ Beberapa upaya penting telah dilakukan guna mewujudkan sasaran strategis Organisasi yang Fit for Purpose. Kementerian Keuangan telah melakukan penataan organisasi dengan merampingkan Corporate Center menjadi Strategic Function dan Shared Service sementara Unit Eselon I memperoleh otonomi yang memadai serta melakukan restrukturisasi/ penataan dan penajaman tugas dan fungsi unit kerja. ¹ Dari aspek

pengembangan SDM telah dilakukan penyusunan job family dan job competency, yang ditetapkan dalam KMK Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan di Lingkungan Kementerian Keuangan mencakup 1. Sub Urusan Penganggaran, 2. Sub Urusan Kepabeanaan dan Cukai, 3. Sub Urusan Perbendaharaan, 4. Sub Urusan Pengelolaan Keuangan Negara, 5. Sub Urusan Perimbangan Keuangan, 6. Sub Urusan Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Keuangan, 7. Sub Urusan Kebijakan Fiskal.

Kamus kompetensi tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Standar Kompetensi Teknis Jabatan bagi jabatan-jabatan yang melaksanakan fungsi kesekretariatan terutama dalam pengelolaan keuangan dan kekayaan negara/ daerah pada seluruh instansi pemerintah. Strategi lain adalah pengembangan dan penguatan jabatan fungsional melalui pembentukan dan penyempurnaan berbagai jabatan fungsional core business Kementerian Keuangan dan penggunaan jabatan fungsional dari K/L lain. Sampai dengan saat ini, Kementerian Keuangan memiliki 16 Jabatan Fungsional core business Kementerian Keuangan dan menggunakan 17 Rumpun akuntan dan anggaran Rumpun imigrasi, pajak, dan asisten profesional yang berkaitan.

Revolusi Mental yang mengacu pada nilai-nilai integritas, etos kerja, dan gotong royong untuk membangun budaya bangsa yang bermartabat, modern, maju, makmur, dan sejahtera berdasarkan

Pancasila, Kementerian Keuangan berpartisipasi aktif mendukung pelaksanaan GNRM. Kementerian Keuangan satu-satunya kementerian/lembaga yang meraih penghargaan Anugerah Revolusi Mental. Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental, untuk memperbaiki dan membangun karakter bangsa Indonesia melalui pelaksanaan Revolusi.

Indonesia Melayani, Gerakan Indonesia Bersih, Gerakan Indonesia Tertib, Gerakan Indonesia Mandiri, dan Gerakan Indonesia Bersatu. Untuk terus meningkatkan kepuasan pengguna layanan, sejak tahun 2015 Kementerian Keuangan terus melakukan penyempurnaan proses bisnis dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efisien, efektif, dan terukur pada organisasi pemerintah. Level 2 yang tercantum dalam Enterprise Architecture repository tools.

Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan, dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan, sejak 2015, Kementerian Keuangan melakukan penyempurnaan SOP dengan memuat dan menerapkan pengambilan keputusan dengan metode RASCI. Kementerian Keuangan dalam upaya peningkatan koordinasi dan sinergi, antara lain terkait dengan bidang perpajakan, perbendaharaan, bea dan cukai, pengelolaan keuangan daerah, pengelolaan pembiayaan, kebijakan

fiskal, kesekretariatan, dan lain sebagainya yang terkait dengan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan KMK 601/KMK.01/2015 tentang Perubahan KMK Nomor 187 /KMK.01/2010 tentang Standar Prosedur Operasi (Standard Operating Procedure) Layanan Unggulan Kementerian Keuangan. Dari aspek dukungan Teknologi Informasi (TI) telah dilakukan pengembangan e-corporate services untuk mendukung sinergi organisasi.

Sasaran strategis 2: Sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif

Sasaran strategis kedua untuk mencapai tujuan kesinambungan reformasi birokrasi, perbaikan governance, dan penguatan kelembagaan yaitu SDM yang kompetitif. Adapun indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis ini yaitu Persentase Pejabat yang Memenuhi Realisasi indikator kinerja tersebut menunjukkan sasaran strategis SDM yang kompetitif telah tercapai. Persentase pejabat yang memenuhi SKJ diukur melalui assessment center keuangan. Adapun pejabat yang memenuhi standar kompetensi adalah pejabat yang memiliki nilai Job Person Match minimal 72%. Nantinya dari perbandingan level kompetensi dan SKJ diperoleh nilai JPM. Secara umum realisasi untuk indikator ini telah memenuhi target yang ditetapkan.

Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam mengelola keuangan negara. Peranan tersebut harus didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten, akuntabel, dan andal. Salah satu indikator dalam

mengukur kesuksesan pencapaian proses pembelajaran yaitu berdasarkan Nilai Peningkatan Kompetensi SDM. Nilai Peningkatan Kompetensi SDM bertujuan mengukur keberhasilan program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi peserta diklat Kementerian Keuangan. Indikator ini bertujuan mengukur outcome dari program-program pengembangan SDM melalui diklat yang diselenggarakan.

Pelatihan Keuangan yang sudah sangat tinggi di tahun 2017, maka pada tahun 2018 dan 2019 pengukuran kinerja pengembangan kompetensi pegawai Kementerian Keuangan di BPPK diukur dengan Persentase Alumni. Pelatihan yang Meningkatkan Kinerjanya. Indikator Kinerja Utama ini merupakan evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja alumni pelatihan. Tujuan pengukurannya dalam rangka semakin memperkuat link and match antara pelatihan dengan pencapaian target kinerja organisasi.

Kementerian Keuangan juga telah mengimplementasikan system merit dan end-to-end talent management. Lebih lanjut, dalam rangka mewujudkan link and match antara pembelajaran dengan tujuan strategis organisasi, Kementerian Keuangan mengimplementasikan strategi Kementerian. Pengembangan TIK Kementerian Keuangan diarahkan untuk mewujudkan tata kelola yang sesuai best practice dan pembangunan sistem informasi manajemen keuangan terpadu

Integrated Financial Management. ¹ Pencapaian sasaran strategis ini didukung oleh indikator kinerja Persentase Integrasi Teknologi Informasi Keuangan .

² Salah satu dasar hukum Integrasi TIK mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK Nomor 972/KMK.01/2019 tentang Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Kementerian Keuangan yang mencabut KMK Nomor 524/KMK.01/2016 tentang Integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dasar hukum ini di antaranya mengatur mengenai tahapan Integrasi TIK sampai dengan 2025 yang disajikan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 10.1 Tahapan Integrasi TIK

1 Strategi yang dilakukan dalam rangka pencapaian sistem informasi manajemen yang terintegrasi antara lain pengembangan ICT Blue Print/ Integrated Strategic Plan (ISP), penyusunan Arsitektur TIK yang komprehensif selaras dengan ISP hasil Transformasi Kelembagaan, pembangunan dan pengembangan sistem informasi sesuai dengan core business unit eselon I, pengembangan sistem informasi pertukaran data, serta pembangunan dan pengembangan IFMIS.

Pengembangan ICT Blue Print/ISP dalam ruang lingkup Tata Kelola TIK periode 2015 hingga 2019 tercapai antara lain dengan ditetapkannya Kebijakan Sistem Manajemen Keamanan Informasi dalam KMK Nomor 942/KMK.01/2019 ten tang Pengelolaan Keamanan Informasi di Lingkungan Kementerian Keuangan , telah dilaksanakan Pembentukan dan Penetapan Organisasi Keamanan Informasi Kementerian Keuangan, KMK Nomor 972/KMK.01/2019 tentang Infrastruktur 2 Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Kementerian Keuangan , KCIO Nomor KEP-01/SA.5/2015 tentang Kebijakan baseline konfigurasi keamanan perangkat TIK Kementerian Keuangan, dan KCIO Nomor KEP-3 / SA. 8/2019 ten tang Standar Spesifikasi Perangkat Pengguna di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Strategi lain dalam rangka mewujudkan tercapainya sistem informasi manajemen yang terintegrasi adalah penyusunan Arsitektur TIK yang komprehensif selaras dengan ISP hasil Transformasi Kelembagaan yang di

antaranya telah dilakukan penyelarasan terhadap standar aplikasi dan basis data, penyusunan desain Enterprise Architecture TIK Kementerian Keuangan, pemutakhiran Enterprise Architecture Governance terkait Arsitektur Teknologi, pemanfaatan tools Enterprise Architecture, dan penyusunan analisis kesenjangan awal pada domain informasi dan aplikasi atas Baseline Enterprise Architecture .01/2018 ten tang Enterprise Architecture ¹ Kementerian Keuangan, KMK Nomor 302/KMK.1/2019 tentang Kelompok Kerja The Enterprise Architecture for Ministry of Finance.

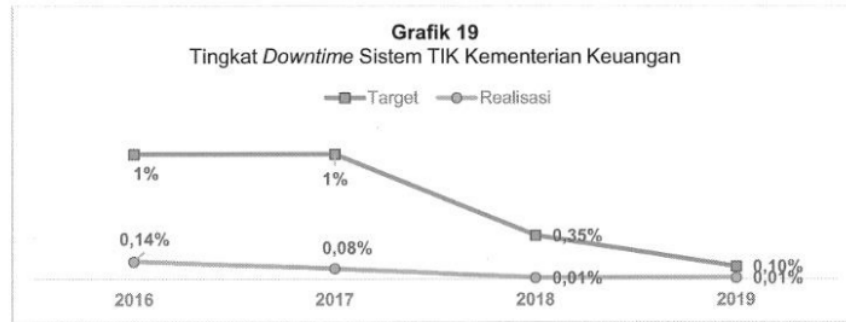
¹ Kegiatan yang mendukung tercapainya integrasi data Kementerian Keuangan diawali dengan penetapan KMK nomor 274/KMK.01/2010 tentang Pertukaran Data melalui Kustodian Pertukaran Data Kementerian Keuangan dan KMK nomor 403/KMK.01/2014 tentang Pertukaran Data dengan Badan Publik, dan diikuti dengan kegiatan Pembangunan Sistem Layanan Data Kementerian Keuangan yang terdiri dari penyusunan laporan identifikasi kebutuhan reporting seluruh unit eselon I, penyusunan perancangan desain SLDK, dan pengadaan perangkat SLDK. ¹01/2016 tentang Kebijakan dan Standar Sistem Layanan Data Kementerian Keuangan, penyusunan data modelling dan implementasi SLDK, serta operasional dan pengelolaan SLDK, pengembangan dan implementasi Dashboard SLDK, serta kegiatan replikasi data unit eselon I dari data

² pooling ke database SLD K dalam rangka melaksanakan transformasi pertukaran data ke SLDK.

¹ KMK Nomor 971/KMK.01/2019 tentang Tata Kelola Data di Lingkungan Kementerian Keuangan yang kemudian mencabut KMK nomor 274/KMK.¹ Selain itu, pada tahun 2019 telah dilakukan penyusunan kajian dan strategi integrasi data dengan konsep Big Data, dan pengembangan dashboard tingkat Kementerian Keuangan seperti dashboard *Asset Liability Management* dan dashboard Kemenkeu-Wide.

Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi masih terus dikembangkan dan disempurnakan sejalan dengan perkembangan teknologi dan arah transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, dan modern.¹ Selanjutnya, dalam rangka mendukung keandalan Sistem Informasi Manajemen yang Terintegrasi telah dilakukan upaya memastikan tingkat availability sistem TIK, yaitu dengan melakukan pemantauan tingkat downtime sistem TIK.¹ Pada tahun 2016 Kementerian Keuangan berhasil menekan tingkat downtime sistem TIK sebesar 0,14% dari target 1%, tahun 2017 sebesar 0,0827%, tahun 2018 sebesar 0,0106% dari target sebesar 0,35%, dan pada tahun 2019 sebesar 0,0101% dari target sebesar 0,1%.

¹ Tingkat *Downtime* Sistem TIK disajikan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 10.2 Tingkat *Downtime* Sistem TIK

Hal-hal yang mendukung terjaganya tingkat *downtime* sistem TIK Kementerian Keuangan antara lain dengan dilakukannya 1) *Monitoring* kinerja komponen layanan TIK; 2) Uji keandalan *back up* kelistrikan dan *back up* data secara berkala; 3) Koordinasi secara berkala dengan pihak-pihak terkait; 4) Sinkronisasi dan/ atau replikasi aplikasi dan *database* dalam kategori kritis dan sangat kritis berbasis BIA secara reguler antara DC dan DRC; 5) Pemeliharaan rutin terhadap seluruh komponen infrastruktur layanan TIK dalam rangka menjaga keandalan sistem; dan 6) Implementasi tata kelola TIK yang baik sesuai *best practice*.

Sasaran Strategis 4: Peningkatan Kepercayaan Publik Terhadap Pengelolaan Keuangan Kementerian

Kementerian Keuangan mempunyai tanggungjawab yang besar dalam mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang kredibel dan akuntabel guna meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah. Oleh

karenanya, peningkatan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan menjadi salah satu sasaran strategis yang tercantum pada tujuan yang ketujuh. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur sasaran strategi ini adalah rata-rata indeks opini Badan Pemeriksa Keuangan RI atas Laporan Keuangan BA O 15 dan Laporan Keuangan Bendahara Umum Negara dengan target sampai dengan tahun 2019 Wajar Tanpa Pengecualian. Pada tahun 2017 Kementerian Keuangan berhasil mencapai predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian baik pada LK Bagian Anggaran 015 dan LK BUN sehingga target 4 /WTP untuk kedua LK tersebut telah tercapai.



Gambar 10.3 Rata-rata Indeks Opini BPK RI atas LK BA 015 dan LK BUN 2015-2019

Untuk mendukung tercapainya sasaran strategis ini Kementerian Keuangan telah melakukan langkah peningkatan efektivitas tata kelola, pengendalian intern, dan manajemen risiko. Kementerian Keuangan berhasil mencapai nilai 4,2748 dari skala 5 untuk penilaian

tingkat maturitas penerapan SPIP di lingkungan Kementerian Keuangan. Sementara untuk mendukung peningkatan efektivitas manajemen risiko di Kementerian Keuangan, dilakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan, penyusunan pedoman audit manajemen risiko, dan berbagai workshop dan asistensi pemantauan manajemen risiko. Selain itu, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit Kementerian Keuangan juga menggunakan Teknik Audit Berbantuan Komputer.

1 Sebagai bentuk komitmen dalam pencegahan korupsi di lingkungan Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal terus melakukan berbagai upaya seperti pemberdayaan UKI, pembangunan dan implementasi WiSe, serta sosialisasi/ edukasi pencegahan dan pemberantasan korupsi. Berbagai upaya tersebut menghasilkan peningkatan internalisasi anti korupsi dan WiSe, pembangunan sistem manajemen kasus, dan peta area rawan gratifikasi di seluruh Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

1 Kementerian Keuangan juga berupaya untuk meningkatkan peran dan kerja sama dengan Aparatur Pengawas Internal Pemerintah lain, termasuk pembuatan peraturan, pedoman pengawasan dan pengembangan aplikasi yang bisa dimanfaatkan bersama dalam proses audit. Selain itu dilaksanakan uji coba pelaksanaan Reviu Internal Control Over Financial Reporting pada LK BUN.

¹ C. Potensi dan Permasalahan

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada stakeholders serta menghadapi kondisi perekonomian global dan domestik yang sangat dinamis, Kementerian Keuangan dihadapkan pada tantangan baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut, Kementerian ¹ Potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh Kementerian Keuangan pada periode 2020-2024 dapat dikelompokkan dalam 5 Birokrasi dan Layanan Publik.

¹ Pengaruh Indonesia dalam forum internasional dan dengan negara negara di kawasan Asia Pasifik, Afrika, Amerika, dan Eropa yang semakin kuat. Ruang fiskal yang terbatas untuk membiayai pembangunan. Isu non-ekonomi yang berpengaruh pada ekonomi. ¹ Perlambatan pertumbuhan ekonomi yang disebabkan adanya pandemi Covid-19.

¹ Ekonomi digital Indonesia berkembang dengan sangat cepat, ditunjukkan dengan pertumbuhan sektor e-commerce, online travel, online media, dan ride hailing yang cukup tinggi selama tahun 2015-2019. ¹ Regulasi yang komprehensif terkait pemajakan atas perdagangan melalui transaksi elektronik belum selesai disusun seluruhnya. Basis data transaksi digital yang memadai belum tersedia. Adanya permasalahan dari faktor eksternal seperti pandemi Covid-19 yang berdampak pada menurunnya realisasi penerimaan negara, diantaranya:

1. Perlambatan kegiatan ekspor impor maupun menurunnya aktivitas produksi dan konsumsi barang yang dikenakan cukai karena pandemic.
- 1 2. Alokasi transfer ke daerah dan dana desa yang semakin meningkat.
3. Berkembangnya prinsip new thinking of working pada institusi pemerintah pusat dan daerah.
4. Peningkatan ¹ peran belanja negara dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional seiring dengan bertambahnya alokasi belanja K/L.
- 2 5. Pelaporan pertanggungjawaban atas belanja daerah yang belum terstandar.
6. Sinergi belanja pemerintah daerah dalam upaya pencapaian program prioritas nasional perlu ditingkatkan. ¹ Akuntabilitas pengelolaan keuangan negara oleh K/L semakin meningkat.
7. Penyederhanaan serta penajaman proses bisnis pengelolaan keuangan negara dan daerah yang didorong oleh perkembangan teknologi informasi.
- 1 8. Hasil pengelolaan BMN yang meningkat sehingga dapat berkontribusi pada pengurangan eksposur APBN. Pasar keuangan yang cukup besar baik domestik maupun internasional.
- 1 9. Komitmen pimpinan yang tinggi untuk melakukan reformasi birokrasi.

10. Penerapan TIK yang makin ekstensif dalam pelayanan dan pemrosesan data.
11. Pelaksanaan audit berbasis risiko dan penggunaan Audit Management.
12. System yang terintegrasi. Telah diterapkannya enterprise risk management pada seluruh unit kerja di lingkungan Kemenkeu. Infrastruktur pembelajaran yang modern baik fisik maupun non fisik. Kebutuhan dan pengembangan kompetensi SDM keuangan negara untuk KLID semakin besar.
13. Kesiapan organisasi menghadapi perkembangan TI global yang cepat. Praktik KKN atau irregularities yang masih terjadi.

D. Visi, Misi, Nilai - Nilai, dan Tujuan Kementerian Keuangan

Visi misi Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 menjelaskan tentang penerapan kebijakan fiskal yang responsif dan berkelanjutan, mencapai tingkat pendapatan negara yang tinggi melalui pelayanan prima serta pengawasan dan penegakan hukum yang efektif, memastikan belanja negara yang berkeadilan, efektif, efisien, dan produktif serta mengelola neraca keuangan pusat yang inovatif dengan risiko minimum. Guna mencapai visi misi tersebut kementerian memiliki nilai-nilai yang dianut diantaranya integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Hal ini dibutuhkan untuk mencapai tujuan diantaranya

1 pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan, penerimaan negara yang optimal, pengelolaan belanja negara yang berkualitas, pengelolaan perbendaharaan, kekayaan negara, dan pembiayaan yang akuntabel dan produktif dengan risiko yang terkendali serta birokrasi dan layanan publik yang *agile*, efektif, dan efisien.

Selain itu 1 dalam rangka mendukung pencapaian tujuan tersebut, Kementerian Keuangan menetapkan sasaran strategis terutama dalam pengelolaan fiskal, 1 penerimaan negara yang optimal, pengelolaan belanja negara, pengelolaan perbendaharaan, kekayaan negara dan pembiayaan serta birokrasi dan layanan public. Arah kebijakan Kementerian Keuangan berdasar dari strategi Nawacita Presiden diantaranya pemenuhan kebutuhan energi dengan mengutamakan peningkatan energi baru terbarukan (EBT), penguatan kewirausahaan, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan koperasi, peningkatan nilai tambah, lapangan kerja, dan investasi di sektor riil, dan industrialisasi, peningkatan ekspor bernilai tambah tinggi dan penguatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) serta penguatan pilar pertumbuhan dan daya saing ekonomi. Hal inilah yang menjadi landasan dalam menetapkan strategi dalam agenda pembangunan.

Strategi 1 dalam agenda pembangunan 1 RPJMN Tahun 2020-2024 1 (memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan Berkeadilan), yaitu :

- a. Strategi pengembangan potensi energi terbarukan
- b. Meningkatkan kapasitas usaha dan akses pembiayaan bagi wirausaha,
- c. Meningkatkan penciptaan peluang usaha dan *start-up*
- d. Pengembangan kewirausahaan, UMKM, dan koperasi
- e. Peningkatan aktivitas ekonomi produktif di wilayah Tertinggal Terdepan Terluar (3T)
- f. Memperbaiki iklim usaha dan meningkatkan investasi
- g. Meningkatkan efektivitas *Preferential Trade Agreement (PTA)/Free Trade*
- h. *Agreement (FTA)/ Comprehensive Economic Partnership Agreement* (CEPA)
- i. dan diplomasi ekonomi.
- j. Meningkatkan akses dan pendalaman pasar ekspor, melalui pemberian
- k. insentif fiskal terhadap bahan baku melalui Kemudahan Impor Tujuan
- l. Ekspor (KITE).
- m. Meningkatkan sistem logistik dan stabilitas harga
- n. Reformasi fiscal

Strategi ini hendaknya dibuat sebagai bentuk perencanaan yang terkendali melalui proses pengawasan, monitoring dan evaluasi kebijakan. Hal ini bertujuan agar terdapat *feed back* untuk capaian target dalam arah pembangunan yang akan dilaksanakan dengan dukugan dari Kementerian Keuangan.

Strategi ¹ dalam agenda pembangunan 2 RPJMN Tahun 2020-2024

(mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin Pemerataan), yaitu :

- a. Optimalisasi pembangunan kawasan strategis prioritas
- ¹
b. Pembangunan Ibu Kota Negara di luar pulau Jawa
- c. Pelaksanaan desentralisasi dan otonomi khusus
- ¹
d. Pengembangan kerja sama antardaerah otonom dalam peningkatan daya
- e. saing daerah dan membangun sentra-sentra ekonomi baru
- f. Penataan hubungan pusat dan daerah yang lebih sinergis
- g. Pengembangan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan afirmatif
- h. Percepatan pembangunan desa secara terpadu
- i. Pembangunan wilayah pulau dilakukan secara terintegrasi

Strategi yang mengarah pada pembentukan Ibu Kota Negara Baru di wilayah Luar Jawa dinilai dapat memberikan kontribusi terhadap pemerataan ekonomi dan pembangunan. Namun hal ini butuh kendali dalam melihat sisi pertahanan negara dan pembangunan budaya.

Strategi ¹ dalam agenda pembangunan 3 RPJMN Tahun 2020-2024

(meningkatkan SDM berkualitas dan berdaya saing), yaitu :

- a. Penguatan pelaksanaan jaminan sosial
- b. Peningkatan cukai hasil tembakau
- ¹
c. Penguatan sistem kesehatan dan pengawasan obat dan makanan

- d. Peningkatan tata kelola pembangunan
- e. Pendidikan, strategi pembiayaan, dan peningkatan efektivitas pemanfaatan anggaran pendidikan,
- f. Akselerasi penguatan ekonomi keluarga
- g. Pendidikan dan pelatihan vokasi berbasis kerja sama industry
- h. Penguatan pendidikan tinggi berkualitas
- i. Peningkatan kapabilitas Iptek dan penciptaan inovasi

Peningkatan SDM yang berkualitas dan berdaya saing hendaknya dapat ditunjang dari peningkatan kapasitas individu, keluarga, kelompok dan masyarakat. Perlu adanya program yang mengarah pada pemberdayaan yang merata untuk mencapai target pembangunan sumber daya manusia.

Strategi dalam agenda pembangunan 4 RPJMN Tahun 2020-2024 (revolusi mental dan pembangunan kebudayaan), yaitu :

- a. Revolusi mental dalam tata kelola pemerintahan
- b. Pemantapan pelaksanaan lima program Gerakan Nasional Revolusi Mental

Strategi melalui revolusi mental merupakan langkah jitu dalam mencetak generasi unggul dan berkualitas, namun upaya tersebut juga harus disertai dengan reinforcement dan punishment yang jelas dan *applicable* terutama dalam tata kelola pemerintahan.

Strategi ¹ dalam agenda pembangunan 5 RPJMN Tahun 2020-2024 ¹ (Memperkuat Infrastruktur Untuk Mendukung Pembangunan Ekonomi dan Pelayanan Dasar), yaitu :

- a. Penyediaan mekanisme insentif bagi pemerintah daerah
- b. Pemenuhan kebutuhan pemeliharaan jalan
- c. Peningkatan ketersediaan jaringan jalan
- d. Penguatan pendanaan pembangunan jaringan jalan
- e. Peningkatan kinerja logistic
- f. Pengembangan kebijakan pendanaan dan pembiayaan
- g. ¹ Perluasan layanan bantuan sosial nontunai, konten digital pendidikan, konten digital informasi publik, layanan digital kesehatan serta informasi pertanian

Memperkuat infrastruktur dengan perencanaan yang jelas dan sesuai dengan tata letak merupakan kebutuhan pembangunan saat ini. Pembangunan infrastruktur harus ada pengawasan, kendali dan pemantauan atau evaluasi secara berkala. Hal ini ditujukan untuk peningkatan kualitas pembangunan infrastruktur.

Strategi ¹ dalam agenda pembangunan 6 RPJMN Tahun 2020-2024 ¹ (Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana, dan Perubahan Iklim), yaitu peningkatan pengembangan dan inovasi skema alternatif pembiayaan penanggulangan bencana. Mengingat Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki tingkat insidensi bencana yang

tinggi, strategi ini perlu di kuatkan dengan melakukan dukungan dana yang fleksibel melalui perencanaan anggaran keuangan.

Strategi ¹ dalam agenda pembangunan 7 RPJMN Tahun 2020-2024 (Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik), yaitu :

- ¹ a. Memperkuat integritas wilayah NKRI dan perlindungan WNI di luar Negeri
- b. Memperkuat kerja sama pembangunan internasional
- ¹ c. Penguatan lembaga pemberi bantuan dan kerja sama pembangunan internasional.
- d. Peningkatan peran Indonesia di tingkat regional dan global
- ¹ e. Optimalisasi mekanisme pemulihan dan pengelolaan aset hasil tindak pidana korupsi dalam system peradilan
- f. Penguatan keamanan laut
- g. Peningkatan keamanan dan ketertiban masyarakat

Strategi ini merupakan langkah tepat dalam memperkuat ketahanan dan stabilitas negara. Kerjasama pembangunan internasional harus juga melihat sumber daya dan kemampuan negara. Prinsip hutang yang telah dilakukan selama ini justru mengikat stabilitas dan perkembangan negara di level dunia. Perlu ada koreksi dan kendali dalam pengaturan strategi ini.

E. Arah Kebijakan dan Strategi Kemenkeu Tahun 2020 - 2024

Kebijakan kementerian keuangan tahun 2020-2024 terdiri dari 5 kebijakan dengan masing-masing strateginya. Analisis yang akan dilakukan adalah penambahan strategi pada masing-masing kebijakan tersebut.

1. Pengelolaan Fiskal yang Sehat dan Berkelanjutan

- a. Mendorong inovasi dan penguatan kualitas SDM untuk peningkatan produktivitas
- b. Mendorong upaya akselerasi daya saing untuk penguatan investasi dan ekspor
- c. Adopsi perkembangan ICT (*digitalisasi, e-commerce, internet of things, artificial intelligenci*)
- d. Transformasi industrialisasi

2. Penerimaan Negara yang Optimal

- a. Pengembangan Compliance (CRM) untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak
- b. Perbaikan proses PNBPN
- c. Pengembangan Lifting migas yang efektif dan efisiensi biaya operasi migas
- d. Pengembangan sistem pengawasan cukai terintegrasi dan ekstensifikasi cukai

3. Pengelolaan Belanja Negara

- a. Penyusunan anggaran disusun atas output yang ingin dicapai
(Sistem penganggaran berbasis kinerja)
- b. Peningkatan pemahaman penyelenggaraan negara terkait mekanisme bisnis dan pasar
- c. Penajaman peran *Person in Charge (PIC)* anggaran
- d. Penyusunan analisis kebutuhan yang komprehensif

4. Pengelolaan Perbendaharaan, Kekayaan Negara, dan Pembiayaan yang Akuntabel dan Produktif dengan Resiko yang Terkendali

- a. Pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran belanja pemerintah yang efektif, efisiensi dan akuntabel
 - 1) Optimalisasi implementasi aplikasi e-SPM (Surat Perintah Membayar) untuk memudahkan K/L dalam mengajukan SPM tanpa harus datang langsung ke kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).
 - 2) Peningkatan publik hearing (dengar pendapat) dengan masyarakat dan swasta untuk berpartisipasi aktif memberi tanggapan atas informasi laporan pertanggungjawaban keuangan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan
- b. Pengelolaan kekayaan negara yang efisien dan efektif serta memberi manfaat finansial

- 1) Peningkatan pengawasan dan pengendalian pengelolaan aset negara
 - 2) Optimalisasi sistem informasi manajemen kekayaan negara
 - 3) Identifikasi dan inventarisasi nilai dan potensi aset negara
- c. ¹ Pengelolaan pembiayaan yang optimal dan risiko keuangan yang ternedali
- 1) Mengarahkan pemanfaatan utang untuk kegiatan produktif antara lain melalui pengadaan pinjaman kegiatan dan penerbitan SBN (Surat Berharga Negara) berbasis proyek
 - 2) Mengendalikan rasio utang terhadap PDB pada level yang aman dengan mempertimbangkan kemampuan membayar kembali.
 - 3) Mengutamakan pengadaan utang dengan tingkat bunga tetap (*fixed rate*)
 - 4) Memperkuat dan mengoptimalkan peran hubungan investor dan kelembagaan, optimalisasi strategi komunikasi dengan para pemangku kepentingan.

5. Birokrasi Layanan Publik yang Agile, Efektif dan Efisiensi

- a. Penyederhanaan birokrasi, dan mengubah cara kerja birokrasi lama ke cara kerja yang baru yang lebih terbuka, adaptif, dan responsif.

- b. Meningkatkan manajemen kinerja birokrasi berfokus pada proses inovatif untuk mewujudkan *evidence based policy*
- c. Meningkatkan investasi sumber daya manusia untuk menguasai ilmu-ilmu baru
- d. Penerapan *citizen centric approach* dalam penyusunan standar pelayanan harus bekerja sama dengan para pemangku kepentingan

² F. Kerangka Regulasi

Dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran strategis Kementerian Keuangan, diusulkan 19 (sembilan belas) Rancangan Undang-Undang yang menjadi bidang tugas dan yang terkait dengan bidang tugas Kementerian Keuangan untuk ditetapkan dalam Program Legislasi Nasional Jangka Menengah Tahun 2020-2024. Rincian Rancangan Undang-Undang bidang tugas Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

1. RUU tentang Bea Meterai;
2. RUU tentang Ketentuan dan Fasilitas Perpajakan untuk Penguatan Perekonomian (Omnibus Law);
3. RUU tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (RUU HKPD);
4. RUU tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (Omnibus Law);

5. RUU tentang Pengelolaan Kekayaan Negara (RUU PKN) (Omnibus Law);
6. RUU tentang Pelaporan Keuangan;
7. RUU tentang Pasar Modal;
8. RUU tentang Penjaminan Polis;
9. RUU tentang Bank Indonesia (RUU BI);
10. RUU tentang Perbankan;
11. RUU tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (RUU KUP);
12. RUU tentang Dana Pensiun;
13. RUU tentang Pajak Penghasilan (RUU PPh);
14. RUU tentang Pajak atas Barang dan Jasa;
15. RUU tentang Pajak Bumi dan Bangunan (RUU PBB);
16. RUU tentang Lembaga Pembiayaan Pembangunan Indonesia (RUU LPPI);
17. RUU tentang Perubahan Barga Rupiah (RUU Redenominasi);
18. RUU tentang Kepabeanan; dan
19. RUU tentang Cukai.

Tambahan Rencana Undang - Undang terkait bidang tugas Kemenkeu dan Urgensi Pembentukannya adalah

1. RUU Pelelangan

Urgensi Pembentukannya:

Memberikan kepastian dan perlindungan hukum bagi semua pihak yang terlibat dalam mekanisme lelang, menciptakan pasar baru dalam transaksi penjualan maupun pembelian barang dan jasa, dan mempunyai fungsi bujeter yaitu memberikan kontribusi terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), salah satunya berupa bea lelang.

2. RUU Ekonomi Syariah

Urgensi Pembentukannya:

Menciptakan iklim investasi yang sehat dan adil dengan prinsip bagi hasil, semua pihak dapat berbagi dalam memperoleh keuntungan maupun potensi risikonya

3. RUU Jaring Pengaman Sistem Keuangan

Urgensi Pembentukannya:

Menciptakan dan memelihara stabilitas sistem keuangan secara menyeluruh, pedoman dalam rangka pencegahan dan penanganan krisis ekonomi.

¹ Selain Rancangan Undang-Undang tersebut di atas, sebagai respon menghadapi risiko pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) dan/ atau Dalam Rangka

Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan. Adapun tujuan dibentuk Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang dimaksud adalah:

- a) Peningkatan belanja untuk mitigasi risiko kesehatan, melindungi masyarakat dan menjaga aktivitas usaha;
- b) Menjaga stabilitas sektor keuangan melalui tindakan antisipasi (*forward looking*); dan
- c) Mengatasi kondisi mendesak dalam rangka penyelamatan kesehatan, perekonomian nasional dengan fokus pada belanja kesehatan, jaring pengaman sosial (*social safety net*) serta pemulihan dunia usaha yang terdampak.

Analisis pada sistem keuangan terkait dampak dari pandemi Covid-19 pada perekonomian dan keuangan, perlu dilakukan antisipasi yang memadai diikuti oleh pengambilan keputusan secara tepat, khususnya bagi instansi pemerintah untuk dapat meminimalisasi dampak negatif pada sektor ekonomi dan keuangan negara. Sebagai rekomendasi kepada instansi pemerintahan sebagai alternatif solusi mengacu kepada berbagai payung hukum yang telah dibuat Pemerintah, sebagai berikut:

1. Penyusunan kembali skala prioritas belanja. Hal pertama yang dapat dilakukan oleh pemerintah, baik pusat maupun daerah, adalah melakukan analisis atas belanja yang telah dianggarkan pada awal

periode. Setelah itu pemerintah harus menentukan skala prioritas dengan mengurutkan anggaran belanja berdasarkan tingkat urgensinya. Pemerintah dapat melakukan *refocusing* pada anggaran terutama untuk bidang kesehatan dan sosial. *Refocusing* anggaran belanja ini juga diperlukan karena merosotnya asumsi anggaran pendapatan.

2. Realokasi belanja. Pengalokasian kembali terutama namun tidak terbatas pada upaya pengalokasian anggaran belanja modal ke belanja operasional. Hal ini penting untuk dilakukan karena prioritas utama kini menuju ke arah penanggulangan Covid-19 serta berbagai efek dominonya. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan mengurangi/menghentikan sementara kegiatan pembangunan infrastruktur, maupun kegiatan investasi lainnya direalokasikan untuk pengeluaran penanggulangan Covid-19. Pemerintah dapat juga melakukan pemangkasan pada belanja-belanja tertentu misalnya pengeluaran untuk perjalanan dinas, belanja rapat, bimbingan teknis, penyuluhan, dan sejenisnya untuk dialihkan pada penanganan Covid-19.
3. Pemanfaatan Saldo Anggaran Lebih, dana abadi, dana yang dikuasai pemerintah dengan kriteria tertentu, dan dana yang dikelola oleh BLU/BLUD. Instansi pemerintah pusat maupun daerah dapat memanfaatkan sumber pendanaan tersebut sesuai dengan

peruntukannya untuk penanganan dampak Covid-19 dan persiapan masa *recovery*.

4. Penetapan kebijakan relaksasi perpajakan pusat dan daerah. Memberikan stimulus kepada sektor bisnis dan masyarakat, perlu dilakukan pengurangan beban, penurunan tarif pajak, serta perpanjangan waktu pelaksanaan hak dan pemenuhan kewajiban perpajakan.
5. Penyelarasan implementasi payung hukum dan komunikasi yang intensif dengan berbagai pihak. Penyelarasan implementasi payung hukum diperlukan agar kebijakan-kebijakan yang mendesak dan diluar kebiasaan yang mungkin nantinya dieksekusi oleh aparatur pemerintahan dapat berjalan dalam koridor yang tepat. Komunikasi yang intensif juga harus dibangun dengan baik, khususnya antara pihak eksekutif sebagai pelaksana kebijakan dengan pihak legislatif, lembaga pemeriksa/pengawas, penegak hukum, termasuk juga kepada masyarakat.
6. Mendorong keterlibatan lembaga pemeriksa, pengawas, dan penegak hukum, yaitu BPK, BPKP, Inspektorat, dan KPK dalam mengawal dana penanganan Covid-19, terutama pada kegiatan pengadaan barang dan jasa (PBJ), agar selalu berpegang pada prinsip PBJ pada kondisi darurat.
7. Percepatan transfer pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Kelancaran dana transfer dari pusat kepada daerah menjadi salah satu

kunci penyelesaian masalah pendanaan untuk mengatasi Covid-19 di daerah, karena pemerintah daerah akan sangat tergantung dari kelancaran dana transfer dari pusat.

8. Penyesuaian pemanfaatan Penyertaan Modal Negara pada BUMN. Rencana pengalokasian PMN kepada BUMN tertentu dapat diubah peruntukannya sesuai dengan kebutuhan penanganan Covid-19.
9. Penggalangan dana sumbangan dari dunia usaha dan masyarakat secara masif dapat menjadi sumber pendapatan yang digunakan dengan efektif dan dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan.

¹**G. Kerangka Kelembagaan**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang semakin berat dan kompleks, Kementerian Keuangan harus didukung oleh perangkat organisasi, proses bisnis/tata laksana, dan sumber daya aparatur yang tepat baik secara kualitas maupun kuantitas, baik di tingkat kantor pusat maupun di tingkat wilayah. Untuk itu kegiatan pengembangan dan penataan kelembagaan yang meliputi organisasi dan proses bisnis/tata laksana, serta pengelolaan sumber daya aparatur mutlak dilaksanakan secara efektif, intensif, dan berkesinambungan. Dalam melakukan penataan kelembagaan dan pengelolaan sumber daya manusia, Kementerian Keuangan berpedoman kepada KMK Nomor 36/KMK.01/2014 Tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan

Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025 serta KMK Nomor 125/KMK.01/2020 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, untuk memperkuat inisiatif strategis yang ditetapkan dalam KMK 36/2014 tersebut yang berorientasi pada outcomes dan berdampak nasional.

Penataan kelembagaan dan pengelolaan sumber daya manusia tercermin melalui perwujudan:

- a. Organisasi yang ramping dan tanpa sekat-sekat (*flatter and boundaryless organization*);
- b. Organisasi yang lean, clean) and green;
- c. SDM yang adaptive and technology savvy; dan
- d. Teknologi Informasi sebagai enabler.

Upaya membangun dan mendayagunakan aparatur negara diantaranya :

- a. Setiap aparatur negara harus mengubah mindset, membangun karakter dan jati diri, bekerja profesional, dan mengubah pola pikir, pola sikap, dan pola tindak ke arah peningkatan produktivitas kerja
- b. Merumuskan 4 C yaitu *concept* yang jelas, pragmatis, komprehensif, dan inovatif; *competence* sebagai landasan penugasan, diklat berbasis kinerja; *connections* atau hubungan keterkaitan yang jelas antar subsistem; dan *commitment, know your mission, know your men*, kelebihan dan

kekurangannya, dan *keep your men informed/ involved*. Semuanya itu dibarengi dengan konsistensi dan keseriusan (*shifting mindset*)

- c. Merumuskan 4 W (*well plan, well organize, who bring what, well arrangement, dan well control/ supervise*)
- d. Memperhatikan 6 W (*well select, educate, train, equip, and pay/ paid*) dan terapkan 8 C (*commitment, concentration, capabilities, capacity, collaboration, commercialization, culture, and community*), *good governance*, dan kembangkan birokrat yang berjiwa entrepreneur.

¹ Dalam rangka menjaga agar organisasi Kementerian Keuangan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara tepat, efektif, dan efisien, Kementerian Keuangan juga perlu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan publik. Di samping itu, Kementerian Keuangan perlu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat. Untuk itu Kementerian Keuangan memerlukan sumber daya aparatur yang tepat secara kualitas maupun kuantitas, baik di tingkat Kantor Pusat maupun di tingkat wilayah. Untuk merespons tuntutan tersebut perlu selalu dilakukan monitoring, evaluasi, dan penataan di bidang organisasi dan sumber daya aparatur yang berkelanjutan.

H. Arah Kebijakan Kementerian Keuangan

Untuk mewujudkan kelembagaan Kementerian Keuangan yang *best fit*, pada tahun 2020-2024 Kementerian Keuangan akan melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pembangunan *The Enterprise Architecture for Ministry of Finance* (TEAM Finance) yang terdiri dari 4 (empat) aspek utama yang meliputi proses bisnis, data/ informasi, aplikasi, dan teknologi informasi, serta tindak lanjut penataan organisasinya.

The Enterprise Architecture for Ministry of Finance yang selanjutnya disebut TEAM Finance adalah suatu metode perencanaan strategis organisasi untuk mencapai visi dan misi Kementerian Keuangan secara lebih efektif dan efisien dengan mendefinisikan, memetakan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan domain yang terdiri dari: bisnis, data, aplikasi, dan teknologi.

- b. Penyederhanaan birokrasi melalui optimalisasi jabatan fungsional sebagai tindak lanjut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Selaras dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta amanat Presiden Joko Widodo dalam Sidang Paripurna MPR tanggal 20 Oktober 2019 terkait penyederhanaan birokrasi, penggunaan jabatan fungsional akan semakin dioptimalkan. Jabatan Fungsional memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan

organisasi, karena jabatan fungsional merupakan ujung tombak dari implementasi tugas Kementerian/Lembaga dalam mencapai target dan rencana strategis.

Penyederhanaan birokrasi melalui optimalisasi jabatan fungsional sebagai tindak lanjut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bertujuan untuk percepatan pelayanan kepada *stakeholders*, mewujudkan organisasi yang *agile*, dan peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara, akan dilakukan secara hati-hati dan bertanggung jawab agar tidak menjadi kontra produktif.

Langkah langkah yang dilakukan dalam hal implementasi penyederhanaan

birokrasi (*delayering*) dengan optimalisasi jabatan fungsional antara lain:

- 1) Pemetaan tugas dan fungsi di setiap jenjang jabatan;
- 2) Pembentukan/ penyempurnaan jabatan fungsional *core business* Kementerian Keuangan; serta
- 3) Penataan organisasi dan tata kerja yang selaras dengan implementasi jabatan fungsional.

Terdapat tiga tahapan dalam implementasi *delayering*, yaitu:

- a) Tahap I, hingga Desember 2020, untuk jabatan fungsional yang telah siap (kompatibel).
- b) Tahap II, hingga Desember 2021, untuk jabatan fungsional *existing* yang memerlukan penyempurnaan.

c) Tahap III, hingga Desember 2022, untuk yang memerlukan pembentukan jabatan fungsional baru.

Adapun kriteria unit yang dikecualikan dalam *delayering* adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Satker dengan kewenangan pengguna anggaran/barang (kriteria Kementerian PAN-RB);
- 2) otoritas legalisasi, pengesahan, persetujuan, dokumen atau kewenangan kewilayahan (kriteria Kementerian PAN-RB);
- 3) Eselon III/IV pada unit eselon II/III yang membawahi 3 (tiga) atau lebih sub-sub Rumpun Jabatan;
- 4) bersifat/memiliki rantai komando, seperti unsur penegakan hukum;
- 5) memegang kerahasiaan data dan informasi untuk kepentingan khusus;
- 6) Jabatan yang menangani protokoler/TU pimpinan level Menteri sampai dengan Eselon I;
- 7) amanat undang-undang;
- 8) Pembina JF terbuka; dan
- 9) standar organisasi internasional.

1
c. Penguatan tugas dan fungsi, serta rasionalisasi struktur organisasi pada kantor pusat, instansi vertikal, maupun unit pelaksana teknis di

lingkungan Kementerian Keuangan sebagai dampak dari perkembangan teknologi informasi termasuk kalibrasi beban kerja, dan *delaying*, serta pelaksanaan amanat peraturan perundang undangan.

1
d. Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi bersih dan Melayani (ZI WBK/WBBM).

Semua unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan diarahkan untuk dapat meraih predikat ZI menuju WBK atau WBBM sebagai salah satu upaya *living our values* dan juga sebagai bentuk pembuktian kepada publik dan pihak eksternal bahwa Kementerian Keuangan memang layak menyandang predikat sebagai pionir di bidang Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan di Indonesia.

Proses pembangunan ZI WBK/WBBM ini akan menitikberatkan pada peran Unit Kepatuhan Internal pada masing-masing Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan untuk melakukan proses asistensi, pendampingan, dan penguatan pemenuhan berbagai indikator pada komponen pengungkit maupun hasil guna mewujudkan tata kelolapemerintahan yang bersih, bebas KKN, serta mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

e. Penguatan budaya organisasi Kementerian Keuangan melalui pembangunan *digital workplace*, inovasi, dan *green office* yang mendukung efisiensi dan ramah lingkungan.

Untuk mendukung peningkatan kinerja institusi, Kementerian Keuangan memiliki nilai-nilai sebagai dasar dan pondasi dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan semangat revolusi mental yang merupakan gerakan nasional untuk mengubah cara pandang, sikap, perilaku yang berorientasi pada kemajuan melalui internalisasi nilai-nilai esensial revolusi mental pada individu, masyarakat, keluarga, institusi sosial, sampai dengan lembaga-lembaga negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Richard D. Irwin Inc
- Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2006.
- Atmosudirdjo, Prajudi, *Administrasi dan Manajemen Umum*, Jakarta:Ghalia Indonesia, 1982.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2020. *Manajemen strategis organisasi pelayanan kesehatan. Konsep dan langkah praktis*. Depok: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Azwar, A. (2010). *Pengantar Administrasi Kesehatan* (Edisi ke 3). Tangerang: Binarupa Aksara.
- B. Barry. *The Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, The Amherst H. Wilder Foundation, St Paul, MN (1986).
- B. Olsen and D. C. Eadie, *The Game Plan: Governance With foresight*, p. 4, Council of State Planning Agencies, Washington, D.C. (1982).
- B. Taylor, *Strategic planning-which style do you need?*, *Long Range Planning* 17, 51-62 (1984).
- Balai Pelatihan SATUNAMA. *ZOPP (Ziel Orienterte Project Planing) Strategic Planning Model German*. Yogyakarta. Diakses
- Basuki, Hery. (2013). *Proses Pengambilan Keputusan di Organisasi Kemasyarakatan*. *Jurnal Translitera*, Edisi 3.
- Benatar, S. R. 2003. *Priority setting: learning to make tough decisions*.
- B. Checkoway (Ed.), *Strategic Perspectives on Planning Practice*, Lexington Books, Lexington, MA (1986).
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Carson, J. 2007. *A problem with problem solving: Teaching thinking without teaching knowledge*. *The mathematics educator*, 17(2).
- Chaniago SA. 2014. *Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat*. *Jurnal Hukum Islam* Vol 12, no. 1. Pekalongan
- David Fred R. (2008). *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat : Jakarta

- Elu, Wilfridus B . Manajemen Strategis Berbasis Kompetensi. Jakarta : STIE PERBANAS
- Hadari Nawawi (2005). Manajemen Strategi, Gajah Mada Pers : Yogyakarta
- Hajar, I. (2019). Manajemen Strategik-Konsep Keunggulan Bersaing. Yogyakarta :Penerbit Andi
- Hartoko, Dian Sekti. ANALISIS KINERJA PERUSAHAANDENGAN METODE BSC, MATRIKS BCG DAN SWOT. Universitas Dian Nuswantoro Semarang
- Ibegbunam, I., & McGill, D. (2012). Health commodities management system: priorities and challenges. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 2(2), 161–182.
- J. D. Thompson, Organizations in Action, McGraw-Hill, New York (1967).
- J. M. Bryson and A. L. Delbecq, A contingent approach to strategy and tactics in project planning, *Journal of the American Planning Association* 45, 167-179 (1979); K. S. Christensen, Coping-with uncertainty in planning, *Journal of the American Planning Association* 51, 63-73 (1985).
- J. M. Bryson and R. C. Einsweiler (Eds), Strategic Planning for Public Purposes- Concepts, Tools and Cases, The Planners' Press of the American Planning Association, Chicago, IL and Washington, D.C. (1988).
- J. M. Bryson, A. H. Van de Ven and W. D. Roering, Strategic planning and the revitalization of the public service, in R. B. Denhardt and E. T. Jennings, Jr (Eds.), *The Revitalization of the Public Service*, pp. 55-75, Extension Publications, University of Missouri, Columbia, MO (1987).
- Kaplan, Robert S Dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy INTO Action*. Boston:Harvard Business School Press.
- Kuncoro, Hanan. 2021. *Mengenal Istilah strategic Planning dalam Dunia Bisnis*.
- M. A. Tita and R. J. Allio, 3M's strategy system-planning in an innovative organization, *Planning Review*, September, pp.10-15 (1984).
- Maleka, S. 2014. *Strategic Management and Strategic Planning Process*. In Conference DTPS Strategic Planning and Monitoring. Vol. 1
- Mariawati, Ika. 2017. *Perencanaan Strategis Penutupan Lokalisasi Surabaya Oleh Ikatan Dai Area Lokalisasi (IDIAL) MUI Jatim Tahun 2012-2015*. Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Mursalim (2017). *Membangun Visi Perusahaan*. Jakarta : Esensi V(20)3

- P. Bromiley, Personal communication (1986).
- P. Kotler, Marketing Management, p. 200, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; R. M. Kanter (1976), The Changemasters, p. 296, Simon & Schuster, New York (1983).
- P. S. Ring and J. L. Perry, Strategic management in public and private organizations: implications and distinctive contexts and constraints, Academy of Management Review 10, 276-286 (1985).
- Pearce, John A. Robinson JR, Richard B, alih bahasa Yanivi Bachtiar dan Christines. 2007. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Buku Satu. Penerbit Salemba Empat.
- Putri, B.R.T., 2017. Manajemen pemasaran. *Denpasar: Universitas Udayana*.
- R. May, Love and Will Norton, New York (1969).
- Sanjaya, V.F., Shelawati, D., Ghata, L. and Berama, B., 2020. IFE EFE DAN GRAND STRATEGY INDSUTRI KULINER. *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 1(2), pp.159-170
- Santoso, A. C.2017.Strategi Pemasaran Dengan Mengurangi Komplain Konsumen Pada Ukm Skd. In *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2017*. Stikubank University.
- Sari, Dewi Ratna. 2020. Analisis strategi dan program pemasaran pelayanan kesehatan dalam upaya meningkatkan kunjungan pasien di upt puskesmas babakan sari kota bandung.
- Sari, I.D.O., 2018. Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis Ud Sekar Jati Star Jombang. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 6(3).
- Setyawati, A., 2008. *Analisis posisi dan persaingan Bank Bukopin berdasarkan arsitektur perbankan indonesia* (Doctoral dissertation, Universitas Indonesia. Fakultas Ekonomi).
- Subaktilah, Yani., Nita Kuswardani., & Sih Yuwanti. 2018. *Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal pada Pengembangan*. Jurnal Agroteknologi, Vol. 12 No. 02.
- Suci, Rahayu Puji. 2014. *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Suci, Rahayu Puji. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Zifatama Publisher.
- Sulistiani, Dwi. 2014. *Analisis SWOT sebagai Strategi Perusahaan dalam Memenangkan Persaingan Bisnis*. Malang; UIN Maulana Malik Ibrahim.

- Sulistiani, Dwi. *Analisis SWOT sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis*. Malang.
- Sumber: Lubis, S.B. Hari dan Martani Huseini (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI. Bab 3.
- Symond, D. 2013. Penentuan Prioritas Masalah Kesehatan Dan Prioritas Jenis Intervensi Kegiatan Dalam Pelayanan Kesehatan di Suatu Wilayah. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Andalas*, 7(2), 94-100.
- T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr, In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, New York (1982); E. A. Locke, K. W. Shaw, L. M. Saari and G. P. Latham, Goal setting and task performance: 1969-1980, *Psychological Bulletin* 90, 125-152 (1981).
- Usman, Husaini. 2019. *Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktek*. Penerbit Bumi Aksara : Jakarta.
- Utama, Nizar Alif. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal*. Universitas Brawijaya: Malang
- Wedhasmara, Ari. 2009. *Langkah-langkah Perencanaan Strategis Sistem Informasi dengan Menggunakan Metode Ward and Peppard*. Palembang: Universitas Sriwijaya
- Wijaya, Karim Musqtasim. (2012). "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen Dengan Menggunakan Metod.
- Wit, Bob de, dan Ron Meyer. 2004. *Strategy: Process, Content, Context*. Edisi ketiga. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Wit, Bob de, dan Ron Meyer. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Yanuar Surya Putra, Analisis Matriks Boston Consulting Grup (BCG) pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013,) Vol. 7 No. 13, Juli 2014, hal. 53. Stieama.ac.id diakses pada tanggal 01 Maret 2018, pukul 14:13.
- Yudiaris, I Gede. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada CV. Puri Lautan Mutiara*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Permenkeu (2020) *Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2020-2024*. Jakarta.

RIWAYAT PENULIS



Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH merupakan putra kelima dari sebelas bersaudara yang lahir di Amparita pada tanggal 14 April 1955, memiliki dua orang putra dan tiga orang putri dari hasil perkawinan dengan Ny. Hj. Fatmawati Tjambi, MM.

Riwayat Pendidikan: Pendidikan dasar sampai menengah diselesaikan di Kabupaten Pinrang Prov. Sulawesi Selatan, kemudian melanjutkan pendidikan SAA tamat 1973, SMA tamat 1975 di Kota Kendari Prov. Sulawesi Tenggara. Melanjutkan Kuliah di Fakultas Kedokteran Unhas yang ditamatkannya pada tahun 1984, gelar MPH diperoleh dari Ann Arbor University, Michigan USA di tahun 1990, Doktor Fakultas Kedokteran 2004, Pengukuhan Guru Besar FKM Unhas sejak 1 Maret 2006.

Riwayat Pekerjaan: Direktur Hasanuddin Centre for Tobacco Control and NCD Prevention (Hasanuddin CONTACT), Fakultas Kesehatan Masyarakat, universitas Hasanuddin, 2018-2020, Direktur Rumah Sakit Universitas Hasanuddin tahun 2014-2016, Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin tahun 2010-2014, Konsultas AUSAID 2000-2002, Konsultan World Bank 2002, Konsultan UNICEF 1993-2005 dan 2007, Konsultan WHO 2006 – September 2007.

Penghargaan: Ketua Remaja Tauladan di Makassar 1979, Mendapatkan Rekor MURI (Museum Rekord Indonesia) 2008, Setya Lencana 20 Tahun PNS oleh Presiden RI 2010, Penyuluh Pantan 14=5 Tahun Non Stop HIV/AIDS di Sulsel 2008 oleh Gubernur Sulsel.

Karya Penulis:

1. Ekonomi dan Pembiayaan Sektor Kesehatan diterbitkan pada tahun 2013, dengan ISBN 978-602-9023-44-2.
2. Perencanaan Sektor Kesehatan diterbitkan pada tahun 2016, dengan ISBN 978-602-1308-21-9
3. Clarifying the Debate on Population-Based Screening for Breast Cancer with Mammography A Systematic Review Of Randomized Controlled Trials on Mammography with Bayesian Meta-Analysis and Causal Model (Jurnal Medicine, 2017)

RIWAYAT PENULIS



Dr.Drs.Andi M. Rusdi Maidin,SH. M.Si., merupakan putra ke 6 dari 11 bersaudara, yang terlahir dari ayah hyang bernama H. Maidin Daengmassagoni dan terlahir dari ibu putri bangsawang arung Amparita yang bernama Andi Jawaria Dalle Petta Lapakampi. Beliau dilahirkan di Pinrang, 22 Desember 1959.Dengan alamat Jln.Ujung Pandang Baru 6 no. 15 Makassar.Beliau dilahirkan di Wanua Sawitto Kabupaten Pinrang yang di karuniai oleh seorang putri dan tiga orang putra, hasil pernikahan dari Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si

Riwayat Pendidikan: SD No. 3 Kab. Pinrang, Sekolah Menengah Pertama 2 Jln Ternate Ujung Pandang, Sekolah Menengah Negeri 1 Ujung Pandang , Melanjutkan kuliahh Universitas Hasanuddin Jurusan Sosiologi tahun 1987 dan Universitas "45" Jurusan Hukum Tahun 2004, menyelesaikan Magister di Universitas Hasanuddin Jurusan Ilmu Administrasi Pembangunan dan menyelesaikan gelar Doktor di Universitas Negeri Makassar tahun 2015.

Riwayat Pekerjaan: Dosen Fisipol Universitas "45" (sekarang Universitas Bosowa) sejak tahun 1988, Direktur yayasan kemandirian

Penghargaan:

Karya Penulis:

1. Model Kepemimpinan Uwatta Dalam Komunitas Tolotang Benteng, di Amparita kabupaten Sidenreng Rappang, Agama dan Masyarakat
2. Perencanaan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai negeri sipil di kantor kecamatan Tamalanrea, Tahun 2000.

RIWAYAT PENULIS



Wahyuti Maidin, S.sos, M.Kes merupakan putri dari H. Maidin Daengmassagani dan Andi Jawaria Dalle Petta Lapakampi yang lahir di Pinrang pada tanggal 13 Maret 1972. Saat ini merupakan salah satu dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat di Kampus Universitas Cendrawasih, Jayapura (Papua).

Riwayat Pendidikan: Pendidikan dasar sampai menengah diselesaikan di SDN Tauladan Kalukuang Ujung Pandang Tahun 1980 – 1985 melanjutkan pendidikan SMP di SMP Islamic Boarding School IMMIM Putri Minasa Te'ne Kab. Pangkep, Melanjutkan studi di SMA Negeri 5 Ujung Pandang pada Tahun 1988 – 1991, dan melanjutkan pendidikan sarjana di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Tahun 1991-1998, menyelesaikan Magister di Jurusan Promosi Kesehatan di Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, dan melanjutkan studi doktor di Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tahun 2015-2016 dan studi doktor Pascasarjana di Universitas Negeri Makassar pada tahun 2016 sampai sekarang.

Pengalaman Profesional : Trainer Pelatihan Pelajar Pasantren Yayasan Abdi Sehat Indonesia (YASIN) Pada Tahun 1998-1999, Koordinator Kabupaten HIV-AIDS di PLAN International Je'nepono Unit Program – South Sulawesi Pada Tahun 1999. *Researcher of user and function of child and mother book by SERASI NGO and FKM UNCEN, Researcher of research Exploration of Local Knowledge of Community- Based Ethno medicine and Medicinal Plants in Indonesia*

Pengalaman Penelitian :

1. Relationship of Sport Habits with Primary Dysmenorhea among Students of Senior High School 1 Arso, Keerom District, Jayapura (2013)
2. Utilization of Mobile and Internet Media on Mother Behavior Improvement in Prevention of Poor Nutrition in Children in Kotaraja Health Center, Jayapura (2014)
3. Enforcement and advocacy of no smoking areas in the city of Jayapura (2020)
4. Why Do People Fail to Comply with The Smoking Ban in Public Places? (The Case of Jayapura City, Indonesia) (2020)

MANAJEMEN STRATEGI

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.kemenkeu.go.id Internet Source	11%
2	peraturan.bpk.go.id Internet Source	3%
3	<a href="http://www.manajemen-
pendidikankedokterankesehatan.net">www.manajemen- pendidikankedokterankesehatan.net Internet Source	2%
4	docplayer.info Internet Source	1%
5	es.scribd.com Internet Source	1%
6	fr.scribd.com Internet Source	1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

MANAJEMEN STRATEGI

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142

PAGE 143

PAGE 144

PAGE 145

PAGE 146

PAGE 147

PAGE 148

PAGE 149

PAGE 150

PAGE 151

PAGE 152

PAGE 153

PAGE 154

PAGE 155

PAGE 156

PAGE 157

PAGE 158

PAGE 159

PAGE 160

PAGE 161

PAGE 162

PAGE 163

PAGE 164

PAGE 165

PAGE 166

PAGE 167

PAGE 168

PAGE 169

PAGE 170

PAGE 171

PAGE 172

PAGE 173

PAGE 174

PAGE 175

PAGE 176

PAGE 177

PAGE 178

PAGE 179

PAGE 180

PAGE 181

PAGE 182

PAGE 183

PAGE 184

PAGE 185

PAGE 186

PAGE 187

PAGE 188

PAGE 189

PAGE 190

PAGE 191

PAGE 192

PAGE 193

PAGE 194

PAGE 195

PAGE 196

PAGE 197

PAGE 198

PAGE 199

PAGE 200

PAGE 201

PAGE 202

PAGE 203

PAGE 204

PAGE 205

PAGE 206

PAGE 207

PAGE 208

PAGE 209

PAGE 210

PAGE 211

PAGE 212

PAGE 213

PAGE 214

PAGE 215

PAGE 216

PAGE 217

PAGE 218

PAGE 219

PAGE 220

PAGE 221

PAGE 222

PAGE 223

PAGE 224

PAGE 225

PAGE 226

PAGE 227

PAGE 228

PAGE 229

PAGE 230

PAGE 231

PAGE 232

PAGE 233

PAGE 234

PAGE 235

PAGE 236

PAGE 237

PAGE 238

PAGE 239

PAGE 240

PAGE 241

PAGE 242

PAGE 243

PAGE 244

PAGE 245

PAGE 246

PAGE 247

PAGE 248

PAGE 249

PAGE 250

PAGE 251

PAGE 252

PAGE 253

PAGE 254

PAGE 255

PAGE 256

PAGE 257

PAGE 258

PAGE 259

PAGE 260

PAGE 261

PAGE 262

PAGE 263

PAGE 264

PAGE 265

PAGE 266

PAGE 267

PAGE 268

PAGE 269

PAGE 270

PAGE 271

PAGE 272

PAGE 273

PAGE 274

PAGE 275

PAGE 276

PAGE 277

PAGE 278

PAGE 279

PAGE 280

PAGE 281

PAGE 282

PAGE 283

PAGE 284

PAGE 285

PAGE 286

PAGE 287

PAGE 288

PAGE 289

PAGE 290

PAGE 291

PAGE 292

PAGE 293

PAGE 294

PAGE 295

PAGE 296

PAGE 297

PAGE 298

PAGE 299

PAGE 300

PAGE 301

PAGE 302

PAGE 303

PAGE 304

PAGE 305

PAGE 306

PAGE 307

PAGE 308

PAGE 309

PAGE 310

PAGE 311

PAGE 312

PAGE 313

PAGE 314

PAGE 315

PAGE 316

PAGE 317

PAGE 318

PAGE 319
