

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menggunakan analisis data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara kualitatif dengan observasi langsung di lapangan dan data sekunder dikumpulkan melalui *deskresearch*.

B. Subyek Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif. Oleh sebab itu penelitian ini tidak menggunakan populasi atau sampel sebagai sumber data namun menggunakan subyek penelitian atau informan yang dianggap memiliki data yang diperlukan dalam penelitian ini, meliputi Pimpinan RS, Kepala Bidang, Kepala Unit, Kepala Ruang.

C. Pengumpulan Data

Bentuk penelitian ini bersifat analisis dan berorientasi pada perencanaan strategi bisnis (bagaimana cara menentukan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang di era JKN). Adapun sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah :

1. Data Primer

a. Observasi Langsung di Lapangan

Metode observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran lengkap dan mengetahui bagaimana proses kerja yang sedang berjalan. Dengan demikian diharapkan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh RST TK.II dr.Soedjono Magelang.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Gambaran umum RST TK.II dr.Soedjono Magelang serta gambaran proses pada masing masing unit.
- b. Data jumlah kunjungan RST TK.II dr.Soedjono Magelang.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, yang dihasilkan dari kegiatan observasi dan jumlah kunjungan pasien.

D. Manajemen Data

Data primer dan data sekunder yang diperbolehkan selanjutnya dilakukan tahap-tahap sebagai berikut :

i. *Input Stage* (Tahap pengumpulan Data)

- a. Data-data faktor sukses kritis (critical success factors) yang telah dikumpulkan akan diklasifikasikan ke dalam aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- b. Menentukan bobot (*weight*) antara 1 sampai 5 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = cukup lemah, 4 = kuat, dan 5 = sangat kuat.
- c. Mengalikan bobot dan *rating* dari masing-masing faktor sukses kritis untuk memberikan penilaian akhir (*score*)

ii. *Matching Stage* (Tahap Pencocokan Data)

Setelah melalui faktor sukses kritis untuk masing-masing aspek maka melalui SWOT dan IE akan dapat ditentukan posisi kolom/kotak matriks untuk rumah sakit. Pada posisi kolom tersebut akan ditentukan strategi alternatif yang sesuai dengan RST dr.Soedjono Magelang.

iii. *Decision Stage (Tahap Pengambilan Keputusan)*

Setelah melalui tahap pengumpulan data dan pencocokan data yang dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi serta ditentukan strategi alternatif terpilih, kemudian dirumuskan dengan kerangka *Balanced Scorecard*, yaitu dengan menggunakan empat perspektif. Adapun empat perspektif itu adalah :

- a. Perspektif keuangan (*financial*)
- b. Perspektif pelanggan (*customer*)
- c. Perspektif bisnis internal (*internal business proses*)
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*)

E. Analisis Data

Menurut Mulyono, B. (2007), Analisa SWOT merupakan cara yang sistematis untuk menelaah faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam rumah sakit. Dalam analisis ini strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Pencocokan antara peluang dan ancaman yang dihadapi rumah sakit dengan kekuatan dan kelemahan merupakan inti dasar dalam perumusan strategi yang tepat. Acuan (matriks) SWOT dapat memberikan kerangka yang tepat dan manfaat yang besar bagi analisis strategi.

Data yang terkumpul disajikan secara deskriptif dilengkapi dengan table maupun grafik. Hasil dari evaluasi dianalisis dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Penjelasan tahapan analisis SWOT tersebut adalah:

1. Pembuatan Tabel IFAS

Table IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka “*strength*” dan “*weakness*”, tahapannya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) pada kolom I.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut terhadap kebijakan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0).
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut dalam pengembangan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +5, jika kekuatannya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai kelemahannya sangat besar diberi rating 1. Sebaliknya, jika nilai kelemahannya sedikit, ratingnya 5.
- d. Kalikan bobot dengan rating, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan dalam kolom masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini

menunjukkan bagaimana strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

- f. Berikan komentar mengapa faktor-faktor tertentu dipilih atau bagaimana pembobotannya dihitung.

Tabel 3. 1 IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Kekuatan (Strength)</i>			
S1			
S2			
S3			
S4			
S5			
<i>Kelemahan (Weakness)</i>			
W1			
W2			
W3			
W4			
W5			
Jumlah	1,000		

2. Pembuatan Tabel EFAS

Setelah selesai menganalisis faktor-faktor startegis internal, dilakukan analisis faktor-faktor eksternal. Pada table EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) merumuskan faktor-faktor strategi eksternal yang meliputi peluang (*opprtunities*) dan ancama (*threats*). Tahapannya tidak berbeda pembuatan tabel IFAS, yaitu:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) pada kolom I.
- b. Bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut terhadap kebijakan dalam pengembangan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor 1,00). Untuk pengukuran kelemahan dan peluang diberikan nilai (-).
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kebijakan pemerintah dalam pengembangan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating + 5, jika peluangnya kecil diberi rating + 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar diberi rating 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit, ratingnya 5.
- d. Kalikan bobot dengan rating, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan dalam kolom masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kebijakan dalam pengembangan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

- f. Berikan komentar mengapa faktor-faktor tertentu dipilih atau bagaimana pembobotannya dihitung pada kolom 5.

Tabel 3. 2 EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
<i>Ancaman (Threats)</i>			
T1			
T2			
T3			
T4			
T5			
Jumlah	1,000		

3. Pembuatan Matriks SWOT

Keterkaitan antara faktor-faktor internal dan eksternal dari analisis SWOT dapat digambarkan melalui matriks SWOT. Setiap unsur SWOT dihubungkan keterkaitannya untuk memperoleh alternatif strategi yang akan menjadi sebuah kebijakan dalam

kegiatan perencanaan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang yang disimbolkan dengan SO (*Strength-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness-Opportunities*), dan WT (*Weakness-Threats*) (Rangkuti, 2003).

	Internal	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
		S1 S2 Dst	W1 W2 Dst
Eksternal			
<i>Opportunities (O)</i>	STRATEGI SO		STRATEGI WO
O1	(Strategi menggunakan		(Strategi meminimalkan
O2	kekuatan untuk meman		kelemahan untuk memanfaatkan
Dst	faatkan peluang)		peluang)
<i>Threats (T)</i>	STRATEGI ST		STRATEGI WT
T1	(Strategi menggunakan		(Strategi meminimalkan
T2	kekuatan untuk mengatasi		kelemahan untuk menghindari
Dst	ancaman)		ancaman)

Sumber: Rangkuti, 2001

Gambar 3. 1 Matriks SWOT

4. Pembuatan Tabel Ranking Alternatif Strategi

Penentuan prioritas dari beberapa alternatif strategi, dilakukan dengan cara pembobotan dan tetap memperhatikan beberapa unsur-unsur SWOT yang terkait. Jumlah skor pembobotan akan menentukan ranking prioritas alternatif strategi (kebijakan) yang akan diambil dalam kebijakan pengembangan strategi bisnis RST TK.II dr.Soedjono Magelang. Skor adalah nilai hasil perkalian antara bobot dengan rating pada setiap faktor strategis, menggunakan asumsi untuk nilai Bobot dan Skor dibuat (+) untuk penjumlahan.

Strategi SO1 (*Strength-Opportunities 1*) berarti menggunakan satu atau lebih faktor-faktor strategi kekuatan yang dapat dikombinasikan untuk memanfaatkan satu atau lebih faktor-faktor startegi peluang, yang selanjutnya dari keterkaitan faktor-faktor

strategi ini dapat disusun sebuah strategi, yaitu Strategi SO yang pertama. Jumlah skor didapatkan dari penjumlahan semua skor dari setiap faktor-faktor startegis yang terkait.

5. Kerangka *Balanced Scorecard*

Tahapan yang dapat di lakukan dalam menyusun *Balanced scorecard* adalah :

- a. Merumuskan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat menjadi dasar dalam mengambil keputusan.
- b. Menentukan perspektif yang dapat mencerminkan strategi perusahaan.
- c. Menentukan sasaran strategi, dimana sasaran strategi akan mendukung visi, misi, nilai, dan tujuan rumah sakit.
- d. Menentukan strategi *measure* atau ukuran strategi yang bisa digunakan. Ada dua ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu pencapaian yaitu ukuran hasil (*outcome measure/lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance drive measure/lead indicator*).
- e. Menentukan target yang akan rumah sakit capai.
- f. Merumuskan insiatif strategi
- g. Implementasi *Balanced Scorecard* di turunkan ke setiap bagian rumah sakit.