

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Rumah Sakit Jiwa**

UU RI nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, mendefinisikan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pelayanan rumah sakit umum pemerintah Departemen kesehatan dan pemerintah daerah dibagi dalam empat kelas yaitu A,B,C,D hal ini sesuai dengan Permenkes RI Nomor 986/Menkes/Per/11/1992. Rumah Sakit Jiwa termasuk ke dalam Rumah Sakit Khusus, karena melayani pasien yang menderita penyakit yang lebih dikhususkan, seperti penyakit jiwa, penyakit jantung, penyakit mata dan lainnya.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, rumah sakit khusus / jiwa diijinkan untuk memberikan pelayanan rawat inap diluar kekhususannya maksimal 40% dari kapasitas tempat tidur. Hal ini juga yang menjadi dasar bagi RSJ.

Prof. Dr. SOEROJO Magelang melaksanakan pelayanan diluar kekhhususannya (non jiwa).

## 2. Rencana Strategi Bisnis (RSB)

Rencana Strategi Bisnis adalah panduan yang mengendalikan serangkaian arah gerak pengembangan organisasi dalam bentuk dokumen perencanaan periode lima tahun yang sesuai dengan harapan pemaangku kepentingan untuk bergerak searah dan bersinergi menuju tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Surat Edaran nomor HK.02.02/I/2627/2019 tentang pedoman penyusunan rencana strategi bisnis (RSB) UPT vertikal direktorat jenderal pelayanan kesehatan.

## 3. *Balanced Scorecard*

Menurut Freddy Rangkuti (2011), *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

## **B. Penelitian terdahulu**

Sebagai bahan pertimbangan dan juga untuk mendalami penelitian ini, diperlukan adanya perbandingan dari penelitian terdahulu sehingga dapat diketahui posisi penelitian yang akan dilakukan. Sedangkan dari hasil penelaahan yang dilakukan ada kemiripan dengan penelitian yang

sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya antara lain lain sebagai berikut:

Penelitian yang pertama pernah dilakukan oleh Magdalena Nany (2008) yang melakukan penelitian yang berjudul Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu, dalam penelitian tersebut peneliti melakukan evaluasi capaian kinerja terhadap periode rencana strategi rumah sakit sebelumnya. Evaluasi yang dilakukan berdasarkan empat perspektif balanced scorecard. Masing-masing perspektif dilakukan evaluasi kinerjanya dengan pendekatan *balanced scorecard* Sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah untuk mendiskripsikan penerapan balanced scorecard pada rancangan strategi bisnis rumah sakit untuk periode lima tahun yang akan datang.

Dari pemaparan tersebut dapat ditarik perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penelitian yang akan penulis lakukan lebih mengarah pada bagaimana rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang dalam penerapan *balanced scorecard* khususnya dalam penyusunan analisa SWOT, sasaran strategi, indikator kinerja utama (IKU) dan program strategi.

Penelitian kedua dilakukan oleh Budi Karmawan (2016) yang berjudul Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya

Tahun 2017-2022 dimana dalam penelitian tersebut peneliti mendiskripsikan bagaimana menganalisa SWOT dan strategi yang digunakan rumah sakit pertamina jaya dalam tahun 2017 - 2022 berdasarkan hasil analisa SWOT yang dilakukan. Dari hasil analisa SWOT yang dilakukan didapatkan hasil bahwa rumah sakit berada pada kwadran II sehingga strategi yang diterapkan adalah *related diversification, vertical integration, market development, product development, retrenchment* dan *enchancement*.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah jika pada peneliti terdahulu tidak mengkaitkan dengan konsep balanced scorecard dan hanya terbatas pada analisa SWOT dan strategi yang dipakai, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh penulis penyusunannya dikaitkan dengan konsep balanced scorecard dan tidak hanya mendiskripsikan analisa SWOT tetapi juga mendiskripsikan tentang sasaran strategi dan indikator kinerja utama masing-masing sasaran.

Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimah (2016) dengan judul penelitian Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. Dalam penelitian tersebut peneliti mengukur penilaian kinerja dari masing-masing perspektif di dalam *balanced scorecard*.

Setelah mengkaji ketiga penelitian terdahulu diatas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berbeda, memiliki unsure kebaruan dan keorisinalitasan dari penelitian sebelumnya. Sehingga hasil yang nantinya di dapat dari penelitian yang akan dilakukan penulis ini akan dapat di gunakan sebagai penambah wawasan keilmuan bagi kita semua.

### **C. Landasan Teori**

#### **1. Konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas ke kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1997). Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1970) mendefinisikan *balanced Scorecard* sebagai ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan.

Sedangkan Freddy Rangkuti (2011) mendefinisikan *balanced scorecard* adalah sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh *perusahaan* melalui kerangka kerja pengukuran yang

didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang *menjadi* luas yaitu empat perspektif yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun perspektif-perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Untuk menilai kinerja keuangan, *Balanced scorecard* memakai indikator *Rasio Efisiensi* dan *Return Of Investmen*, hal ini dikarenakan bahwa indikator tersebut secara umum bisa digunakan baik di perusahaan dan juga di rumah sakit. sedangkan indikator-indikator tersebut untuk mengetahui laba keuntungan.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), bahwa untuk mencapai kinerja keuangan, hal yang harus dilakukan adalah dengan menciptakan suatu produk baru yang bernilai lebih baik kepada pelanggan. Sehingga rumah sakit perlu menentukan segmen pasar

dan pelanggan yang akan dijadikan target. Selanjutnya manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses yang kritis dan memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan *stakeholder* adalah hal yang harus dilakukan dalam Perspektif proses bisnis internal.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mencapai ketiga perspektif diatas maka perlu dibangun infrastruktur yang baik meliputi Sumber daya manusia, sarana prasaran, dan sistem. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan.

## 2. Langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2011), langkah penyusunan *balanced scorecard* adalah mengumpulkan informasi strategis untuk menyusun *SWOT balanced scorecard*, menentukan target berapa lama penyusunan *SWOT balanced scorecard* selesai, membentuk teamwork, identifikasi penyebab masalah, menentukan tujuan dan sasaran strategis, menyusun isu, formulasi, tema dan pemetaan strategis, menentukan ukuran yang dipakai dalam *SWOT*, merumuskan indikator kinerja utama memberikan bobot dan nilai untuk mengukur kinerja, melakukan *cascading balanced scorecard*, analisis risiko, analisis keuangan, analisis kasus.

Dari tahapan beberapa tahapan yang ada dalam menyusun *balanced scorecard*, tidak semua tahapan akan dilakukan oleh peneliti dikarenakan keterbatasan waktu. Penelitian yang akan peneliti lakukan sampai pada penentuan target.

## 3. Analisa SWOT

### a. Pengertian Analisa SWOT

Menurut Rangkuti dalam Dj. Rusmawati (2017) menjelaskan bahwa, analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan



(*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Erwin Suryatama dalam Cahyono (2016) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan atau *Strengths*, kelemahan atau *Weaknesses*, peluang atau *Opportunities*, dan ancaman atau *Threats* dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Dan dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya.

Menurut Kotler dalam Irawan (2014) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk menilai kekuatan dan kelemahan serta menilai peluang dan ancaman dalam lingkungan organisasi dilakukan dengan analisis SWOT. Kekuatan diartikan sebagai sumber daya yang dapat secara efektif dapat digunakan untuk meraih tujuan. Sedangkan sumber daya di rumah sakit bisa dibagi menjadi sumber daya manusia, sarana prasarana dan sistem informasi. Sedangkan keterbatasan,

kesalahan atau cacat dalam sebuah organisasi yang berdampak pada kegagalan mencapai tujuan dikategorikan sebagai kelemahan. Peluang diartikan sebagai kondisi yang menguntungkan di lingkungan organisasi dan kondisi yang tidak menguntungkan di lingkungan organisasi dan berpotensi merusak strategi dinamakan dengan ancaman.

b. Tujuan Analisis SWOT

Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri.

c. Manfaat Analisis SWOT

Menurut Suryatama dalam Bilung (2016), manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
- 2) Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
- 3) Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.

4) Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

d. Unsur-unsur SWOT

Menurut Dj. Rusmawati (2017) unsur-unsur SWOT meliputi:

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*Strengths*) adalah semua potensi yang dimiliki perusahaan dalam mendukung proses pengembangan perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, fasilitas-fasilitas organisasi baik bagi SDM maupun bagi konsumen dan lain-lain. Yang dimaksud faktor-faktor kekuatan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran.

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

Merupakan kondisi yang berhubungan dengan keterbatasan, kekurangan yang ada pada organisasi dan berpotensi menghambat kinerja organisasi. Kelemahan banyak berhubungan dengan fasilitas, sumber daya, kompetensi dan keuangan.

### 3) Peluang (*Opportunities*)

Adalah faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal yang positif, secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu perusahaan atau satuan bisnis.

### 4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang dimaksud dalam analisis SWOT adalah situasi lingkungan yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Sumber ancaman berasal dari eksternal suatu organisasi dan siaftnya sulit dikendalikan.

## e. Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT

Menurut Purwanto dalam Dj. Rusmawati (2017) , dengan melihat faktor-faktor eksternal maupun internal sangat penting dilakukan dalam menganalisis SWOT dan menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan.

### 1) Faktor Eksternal

*Opportunities* dan *Threats* (O dan T) merupakan hal yang terbentuk karena pengaruh dari faktor eksternal. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang menyangkut kondisi-kondisi yang berasal dari luar organisasi dan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Faktor eksternal meliputi lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

## 2) Faktor Internal

*Strengths* dan *Weaknesses* (S dan W) merupakan hal yang terbentuk karena pengaruh dari faktor internal. Kondisi-kondisi dari dalam organisasi dan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan organisasi adalah kondisi yang termasuk dalam faktor internal. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

## f. Teknik Analisis SWOT

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

### 1) Analisis Internal

a) Analisis Kekuatan (*Strengths*) Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial,

kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. *Strengths* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

b) Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Analisis kelemahan lebih banyak menyoroti tentang keterbatasan, kekurangan serta kemampuan organisasi dalam menghadapi pesaing. Keterbatasan dan kekurangan difokuskan dalam keterbatasan untuk menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

2) Analisis Eksternal

a) Analisis Peluang (*Opportunities*)

Sumber daya yang dimiliki masing-masing organisasi akan berbeda antara satu dengan lainnya.

sehingga organisasi harus mampu memperkirakan arah dan kekuatan pendorong yang bisa dirubah menjadi sebuah peluang. Peluang harus secara jelas dirumuskan dan ditetapkan pasar baru yang perlu dimasuki, teknologi yang akan menyempurnakan produk dan yang akan mengurangi biaya, serta kebutuhan customer yang akan dipenuhi. Pemrakiraan mencakup pula besar dan kecepatan tingkat pertumbuhan peluang.

b) Analisis Ancaman (*Threats*)

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

maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

g. Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013), Analisis SWOT dilakukan dengan dengan cara membandingkan faktor eksternal dengan faktor internal. sedangkan caraa membandingkannya adalah dengan membuat matriks yang disebut dengan matriks faktor interna ataaau IFAS (*Internal Strategik Faktor Analisis Summary*). demikian juga dengan faktor eksterna dibuatkan matriks yang disebut dengan matriks faktor strategi eksternal EFAS (*Internal Strategik Faktor Analisis Summary*)

Setelah matriks tersusun , kemudian hasilnya dimasukan dalam model kuantitatif matriks SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan sperti terlihat dalam tabel berikut ini

Tabel 2.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sumber: Rangkuti, 2011

Faktor strategi	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
Eksternal				
Peluang				
Ancaman				
TOTAL				



Menurut Rangkuti (2017), faktor Strategi Eksternal perlu diketahui dulu sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal (EFAS). Secara rinci cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) adalah:

- 1) Masukkan faktor-faktor yang termasuk unsur peluang dan ancaman ke dalam kolom 1
- 2) Pada kolom 2, diisi dengan cara setiap faktor diberikan bobot dengan skala mulai 1 untuk yang paling penting sampai 0 untuk yang tidak penting dan jumlah total bobot tersebut tidak boleh lebih dari 1, penting dan tidaknya tergantung dari seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategi organisasi.
- 3) Pada kolom 3, rating dihitung dengan cara masing-masing faktor diberikan skala mulai dari 4 hingga 1 sesuai dengan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi organisasi. Faktor yang bersifat positif (peluang) diberikan nilai +1 (baik) hingga hingga +4 (sangat baik). Sedangkan faktor yang bersifat negatif (ancaman) diberikan nilai -1 sampai -4.
- 4) Pada kolom 4 diisi dengan cara mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 sehingga menghasilkan skor.

- 5) Tahap terakhir adalah menghitung total skor dengan cara menjumlahkan semua nilai skor yang ada pada kolom 4. Nilai total skor ini menunjukkan bagaimana posisi bersaing organisasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya (nilai EFAS).

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)  
Sumber: Rangkuti, 2017

Faktor strategi	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
Internal				
Kekuatan				
Kelemahan				
TOTAL				

Menurut Rangkuti (2017), tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, maka dimasukkan ke dalam suatu tabel IFAS yang berisikan faktor-faktor internal: kekuatan dan kelemahan. Adapun tahap-tahap dalam pengisiannya adalah:

- 1) Masukkan faktor-faktor yang termasuk unsur kekuatan dan kelemahan ke dalam kolom 1
- 2) Pada kolom 2, diisi dengan cara setiap faktor diberikan bobot dengan skala mulai 1 untuk yang paling penting sampai 0 untuk yang tidak penting dan jumlah total bobot tersebut tidak

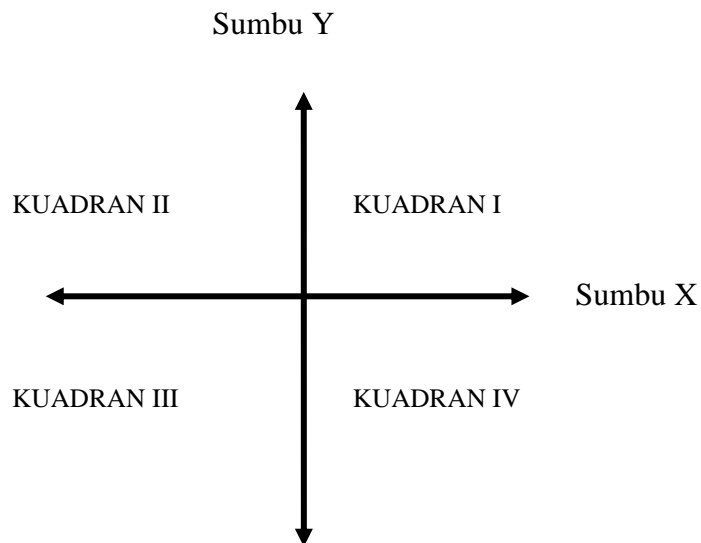
boleh lebih dari 1, penting dan tidaknya tergantung dari seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategi organisasi.

- 3) Pada kolom 3, rating dihitung dengan cara masing-masing faktor diberikan skala mulai dari 4 hingga 1 sesuai dengan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi organisasi. Faktor yang bersifat positif (kekuatan ) diberikan nilai +1 (baik) hingga hingga +4 (sangat baik). Sedangkan faktor yang bersifat negatif (kelemahan) diberikan nilai -1 sampai -4.
- 4) Pada kolom 4 diisi dengan cara mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 sehingga menghasilkan skor.
- 5) Tahap terakhir adalah menghitung total skor dengan cara menjumlahkan semua nilai skor yang ada pada kolom 4. Nilai total skor ini menunjukkan bagaimana posisi bersaing organisasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya (nilai IFAS).

#### 4. Diagram Kartesius dan Prioritas Strategi

Setelah nilai EFAS dan IFAS diketahui maka langkah selanjutnya adalah memasukan nilai EFAS dan IFAS tersebut kedalam diagram kartesius. Menurut Pedoman Penyusunan RSB Rumah Sakit Vertikal Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan

Kementerian Kesehatan RI (2019), diagram kartesius adalah diagram yang menjelaskan gambaran daya saing rumah sakit dalam mencapai visi pada kurun waktu periode RSB. Diagram terdiri dari empat kuadran dan dinyatakan dalam sumbu X dan sumbu Y. Sumbu X menggambarkan *resultante* dari total nilai IFAS (kekuatan dan kelemahan). Sumbu Y menggambarkan *resultante* dari total nilai EFAS (peluang dan ancaman).



Gambar 2.1 Diagram Kartesius  
Sumber: Mulyadi, 2007

Jika total nilai kekuatan melebihi total nilai kelemahan dan total nilai peluang melebihi total nilai ancaman, maka posisi bersaing organisasi berada pada kuadran I. Posisi bersaing organisasi kuadran II terbentuk jika total nilai kelemahan melebihi total nilai kekuatan

dan total nilai peluang melebihi total nilai ancaman. Posisi kuadran III terbentuk jika total nilai kelemahan melebihi total nilai kekuatan dan total nilai ancaman melebihi total nilai peluang. Sedangkan jika posisi total nilai kekuatan melebihi total nilai kelemahan dan total nilai ancaman melebihi total nilai peluang, maka diketahui bahwa posisi bersaing organisasi tersebut berada pada kuadran IV.

Posisi bersaing pada diagram kartesius akan mempengaruhi strategi yang dipilih. Posisi bersaing pada kuadran I, yang terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang), maka strategi yang disarankan adalah memfokuskan arah pengembangannya untuk pertumbuhan layanan (*growth*), artinya pengembangan yang dilakukan menitik beratkan pada menguatkan kemampuan internal organisasi dan personilnya.

Strategi yang dipilih bila organisasi berada pada posisi kuadran II adalah menjaga *stability* yaitu dengan menjaga kestabilan organisasi dan juga meningkatkan mutu kelembagaan. Strategi *survival* (bertahan hidup) digunakan bila posisi bersaing jatuh pada kuadran III, disamping itu organisasi juga disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) antara lain *efisiensi*, pengurangan lingkup layanan (*retrenchment*) dan diversifikasi.

Sedangkan bila suatu organisasi posisi bersaing jatuh pada kuadran IV, maka strategi yang diambil adalah dengan maka disarankan untuk memfokuskan arah pengembangannya di masa mendatang untuk diversifikasi layanan (*diversification*)

#### 1) Visi dan misi

Menurut Direktorat Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI (2019), Visi adalah pernyataan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai pada akhir periode rencana strategi bisnis (RSB) sedangkan misi adalah pernyataan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mencapai visi. Penyusunan visi dan misi ini dilaksanakan dengan melibatkan semua jajaran manajemen puncak.

#### 2) Sasaran Strategi

Sasaran strategik adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan dalam sasaran tersebut, hal ini merupakan pengertian sasaran strategi menurut Mulyadi (2007). Sasaran strategi disusun setelah analisa SWOT tersusun.

Menurut Freddy Rangkuti (2011), sasaran strategi disusun dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Model penggabungannya menggunakan TOWS Matriks.

Analisa TOWS dilakukan untuk menyusun formulasi strategis dengan cara mengawinkan kekuatan dengan peluang (*SO Strategy*), kekuatan dengan ancaman (*ST Strategy*), kelemahan dengan peluang (*WO Strategy*) dan kelemahan dengan ancaman (*WT Strategy*)

Tabel 2.3 TOWS Matriks.  
(Sumber: Mulyadi, 2007)

INTERNAL EKSTERNAL	KEKUATAN ( <i>Strengths</i> ) Daftar kekuatan	KELEMAHAN ( <i>Weaknesses</i> ) Daftar Kelemahan
	<b>SO STRATEGY</b>	<b>WO STRATEGY</b>
PELUANG ( <i>Opportunities</i> ) Daftar Peluang	strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang	strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada
ANCAMAN ( <i>Threats</i> ) Daftar Ancaman	<b>ST STRATEGY</b> strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>WT STRATEGY</b> strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

### 3) Manajemen strategik berbasis *balanced scorcard*.

Menurut Freddy Rangkuti (2011), sebelum ditemukan analisis SWOT dan *balanced scorecaed*, manajemen strategik

masih menggunakan pendekatan tradisional yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti keuangan karena hanya bagian keuanganlah yang paling mudah diukur. Setelah konsep *balanced scorecard* diperkenalkan oleh David Norton dan Robert Kaplan pada tahun 1990, maka konsep manajemen strategik yang berbasis *balanced scorecard* diciptakan.

Dengan menggunakan analisa SWOT dan *balanced scorecard* dapat memperoleh keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dan target non keuangan yang meliputi kinerja pelanggan, kinerja interna proses dan kinerja SDM.

Kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran laba investasi, peningkatan penjualan dan efisiensi biaya. Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan yang membeli kembali dan loyalitas pelanggan. Kinerja pada perspektif interna proses diukur dengan menggunakan waktu proses, pengiriman tepat waktu dan efektivitas proses. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan tingkat keahlian SDM, dukungan sarana prasarana serta teknologi informasi.



#### 4) Rencana Strategi Bisnis (RSB)

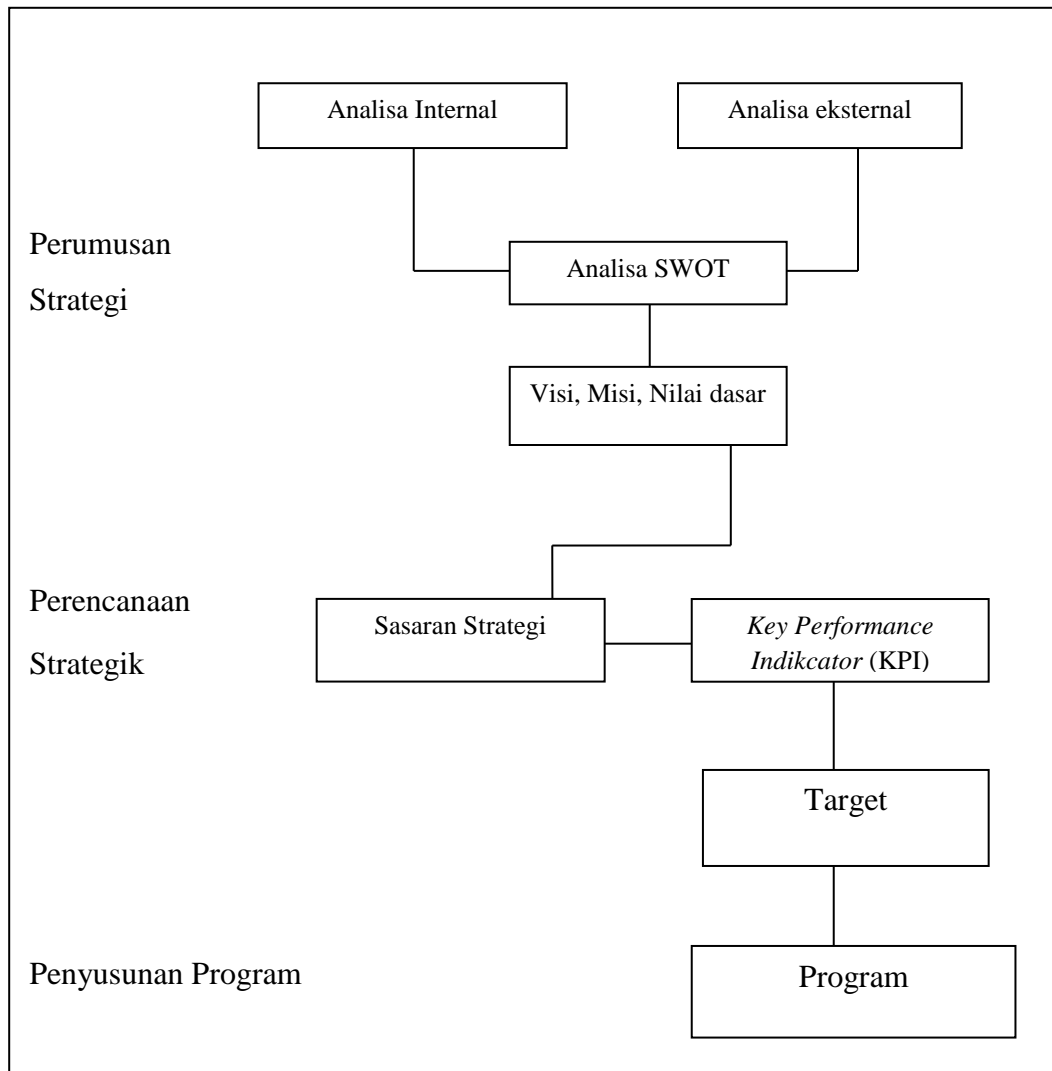
RSB merupakan panduan dalam mengendalikan arah gerak pengembangan organisasi sesuai dengan harapan dari *stakeholder* sehingga bisa bergerak secara sinergi selama lima tahun dan terdokumentasi dalam sebuah dokumen perencanaan. Proses penyusunan RSB rumah sakit vertikal dibawah kemenkes harus melibatkan semua manajemen puncak di rumah sakit, dengan harapan bisa terbentuk komitmen bersama.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan FGD (*focus group discussion*) yakni metode pengambilan keputusan kelompok yang menggabungkan pengambilan suara berbagai peserta FGD untuk menciptakan konsensus dan mendapatkan keputusan tim.

Dalam FGD dilakukan pembahsan dengan mengacu pada rencana strategi kementerian kesehatan rencana aksi program ditjen pelayanan kesehatan, analisis kinerja masa lalu, tugas pokok dan fungsi, harapan stakeholder inti untuk menetapkan visi dan misi baru, isu-isu dan tantangan strategi, analisis SWOT, analisis TOWS, sasaran strategi dalam mencapai visi, serta roadmap pengembangan.

### D. Kerangka Konsep

Kerangka konsep dari penelitian yang akan dilakukan bisa dilihat dalam bagan berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konsep Penelitian  
( Sumber: data diolah)