

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Analisis SWOT**

###### a. Pengertian Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah analisa yang dicetuskan oleh Albert Humphrey pada dasawarsa 1960-1970an. Analisa ini merupakan sebuah akronim dari huruf awalnya yaitu *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunity* (kesempatan) dan *Threat* (Ancaman).

Metoda analisa SWOT bisa dianggap sebagai metoda analisa yang paling dasar, yang berguna utk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan/rekomendasi utk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisa ini bersifat deskriptif dan terkadang akan sangat subjektif, karena bisa jadi dua orang yang menganalisis sebuah organisasi akan memandang berbeda ke empat bagian tersebut. Hal ini diwajarkan, karena analisis SWOT adalah sebuah analisis yang akan memberikan *output* berupa arahan dan tidak memberikan solusi ajaibâ dalam sebuah

permasalahan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah, sehingga dapat diartikan sebagai berikut:

1) Kekuatan ( *Strength* )

Kekuatan adalah berbagai kelebihan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi, yang apabila dapat dimanfaatkan akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi. Kekuatan yang dimaksud adalah kelebihan organisasi dalam mengelola kinerja di dalamnya.

2) Kelemahan ( *Weakness* )

Kelemahan adalah berbagai kekurangan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila berhasil diatasi akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

3) Peluang ( *Opportunity* )

Peluang adalah peluang yang bersifat positif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila dapat dimanfaatkan akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Opportunity merupakan peluang organisasi untuk meningkatkan kualitasnya.

#### 4) Ancaman/Hambatan ( *Threat* )

Hambatan adalah kendala yang bersifat negatif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila berhasil di atasi akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Threat merupakan ancaman bagi organisasi baik itu dari luar maupun dari dalam.

#### b. Analisis SWOT di rumah sakit

Banyak para ahli mendefinisikan arti analisis SWOT. Stephen Pelayan Mary dan Robbins Coulter (1999, 229) dalam Reza (2011) mendefinisikan analisis SWOT adalah suatu analisis organisasi dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, kesempatan serta ancaman dari lingkungan. Menurut Rangkuti, Freddy (2000 : 18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

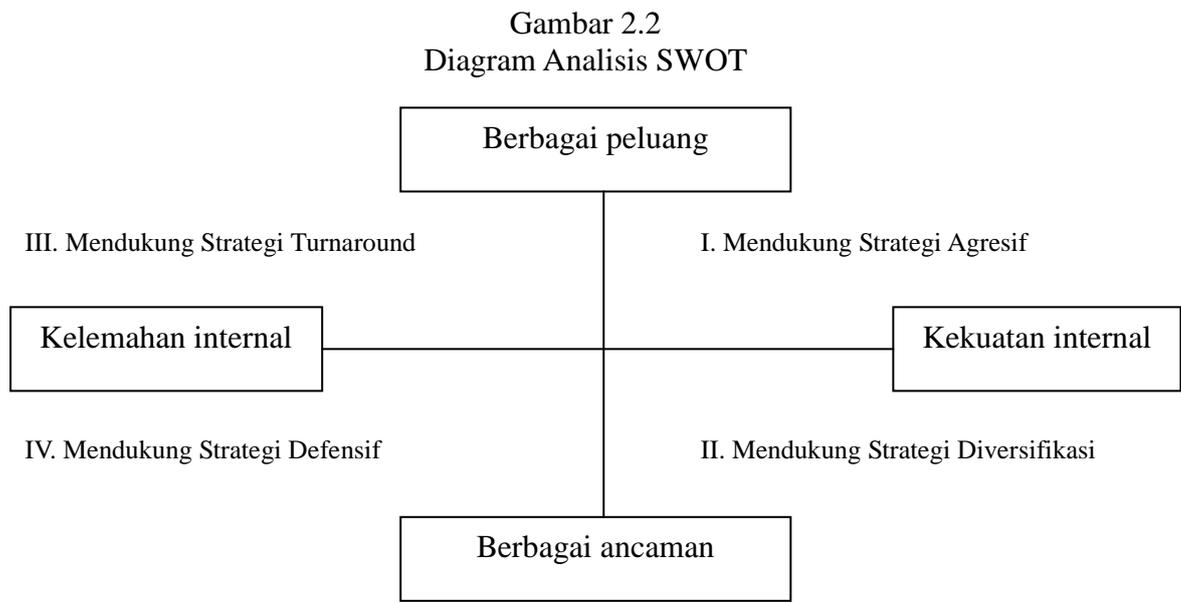
Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

#### c. Analisis SWOT sebagai perumusan strategi bersaing

Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara

bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

Diagram analisis SWOT :



**KUADRAN 1** : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. ( Growth oriented strategy)

**KUADRAN II** : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa)

KUADRAN III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

KUADRAN IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Penentuan Posisi Perusahaan berdasarkan analisis SWOT menurut Suwarsono Muhammad (2002): Sumber : Freddy Rangkuti (2005)

#### 1) Invest and Harvest

Bila perusahaan mempunyai keunggulan stretegik yang dinyatakan profil keunggulan yang positif. Sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberi peluang yang besar dan baik, maka pilihan strategik yang baik adalah melakukan invest kemudian harvesting (meningkatkan aliran masuk kas secara jangka pendek, berdasarkan dari proses jangka panjang dalam menginvestasi).

#### 2) Divest

Bila perusahaan tidak punya keunggulan yang menguntungkan sementar lingkungan dunia usaha yang dimasuki sangat riskan, maka pilihan terbaik adalah divest atau memikirkan arah bisnis yang dialami saat ini.

Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Berikut merupakan potensial pokok persoalan yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT menurut Ferrel dan Harline (2005):

a) Potensial Kekuatan Internal

- (1) Kepemilikan sumberdaya keuangan
- (2) Kepemilikan nama yang sudah dikenal
- (3) Peringkat 1 dalam jenis industrinya
- (4) Skala ekonomi
- (5) Properti Teknologi
- (6) Proses yang paten
- (7) Harga yang lebih murah (bahan mentah atau proses)
- (8) Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau brand image.
- (9) Superior talenta manajemen

- (10) Kemampuan bisnis yang lebih baik
- (11) Kualitas produk yang superior
- (12) Aliansi dengan perusahaan lain.
- (13) Kemampuan distribusi yang baik
- (14) Karyawan yang berkomitmen

b) Potensial Kelemahan Internal

- (1) Kurangnya pengaturan strategi
- (2) Terbatasnya sumberdaya finansial
- (3) Pengeluaran yang kurang dalam bisnis dan promosi
- (4) Sempitnya garis produk
- (5) Terbatasnya distribusi
- (6) Mahalnya Biaya (Bahan Mentah atau Proses)
- (7) Teknologi yang ketinggalan jaman.
- (8) Problem proses operasi internal
- (9) Imej pasar yang lemah
- (10) Kemampuan bisnis yang kurang baik
- (11) Lemahnya bekerjasama dengan perusahaan lain
- (12) Karyawan yang tidak terlatih

c) Potensial Peluang Eksternal

- (1) Pertumbuhan pasar yang terus meningkat
- Perusahaan pesaing yang sudah merasa puas diri
- (2) Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah
  - (3) Terbukanya bisnis luar negeri

- (4) Kecelakaan yang terjadi di perusahaan pesaing
- (5) Ditemukannya produk baru
- (6) Perubahan Peraturan pemerintah
- (7) Teknologi baru
- (8) Ekonomi yang meningkat
- (9) Pergantian demografi
- (10) Perusahaan lain yang mencari aliansi
- (11) Penolakan akan substitusi produk
- (12) Perubahan metode distribusi

d) Potensial Ancaman Eksternal

- (1) Masuknya kompetitor asing
- (2) Pengenalan produk substitusi baru
- (3) Daur hidup produk pada saat penolakan
- (4) Perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen
- (5) Kepercayaan Konsumen yang berkurang
- (6) Perusahaan pesaing mengadopsi strategi baru
- (7) Peningkatan peraturan pemerintah
- (8) Ekonomi yang mengalami penurunan
- (9) Teknologi baru
- (10) Perubahan demografi
- (11) Hambatan perdagangan asing
- (12) Lemahnya kinerja perusahaan aliansi

## 2. Perencanaan Strategi Bisnis

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategi bisnis untuk mencapai tujuan dan objektifits mereka, manajer bisnis harus mulai berpikir tentang apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan apa yang harus dilindungi oleh perusahaan (Ferrel dan Harline, 2005). Tanpa perencanaan strategi bisnis yang vital ini, organisasi tidak dapat mencapai kepuasan dan kebutuhan dan keinginan konsumen dan para pemegang saham. Dalam perusahaan berencana, berkembang, dan mengimplementasikan perencanaan strategi, organisasi memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu-waktu berubah. Dengan mengetahui informasi tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Organisasi juga perlu mengamati tentang persaingan, peraturan, tingkat inflasi siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen.

Perencanaan strategi bisnis ini menghasilkan tata cara bagaimana organisasi menyadari akan implementasi, kontrol, dan pengambilan keputusan. Selain itu organisasi juga dapat mempelajari tentang kebutuhan konsumen, ekspektasi, persepsi, dan level kepuasan. Semakin dalam perusahaan mengerti, maka akan menghasilkan pondasi untuk menciptakan keuntungan kompetitif. Dalam hal ini jelas sekali, bahwa perencanaan strategi sangat diperlukan dalam memperoleh keunggulan bisnis.

a. Tujuan dan Sasaran Perumusan RENSTRA-RS

Tujuan perumusan RENSTRA-RS adalah untuk memberikan arah ( guideline ) tentang kebijakan RS yang akan di implementasikan ke dalam kegiatan tahunan, yang di susun berdasarkan analisis kuantitatif maupun kualitatif atas kinerja RS. Sasaran perumusan RENSTRA-RS adalah diperolehnya prediksi mengenai kondisi yang akan dihadapi dan yang akan di capai oleh RS dalam kurun waktu 5 ( lima ) tahun ke depan ( 2010-2015 )

b. Tatalaksana Proses Perumusan RENSTRA-RS

Tatalaksana proses perumusan RENSTRA RS mengikuti kaidah teoritik yang di ambil dari sumber literatur manajemen strategik (penulis : John M Bryson ), dengan pendekatan praktik sesuai kondisi lapangan dan ketersediaan sumber daya RS

c. Komponen perencanaan strategi bisnis antara lain :

1) *Executive Summery*

Executive summary ini biasanya mencakup detil utama laporan yang menjelaskan apa yang sedang kerjakan dalam perusahaan secara garis besar. Executive summary juga bisa digunakan untuk menentukan aspek-aspek mana yang menjadi keunggulan perusahaan Anda dan aspek mana yang membutuhkan penjelasan.

Alasan utama untuk menyertakan executive summary ialah bahwa dalam banyak kasus, itulah satu-satunya hal yang akan

dibaca oleh orang yang dituju. Ditemui dalam banyak kasus, investor membaca executive summary untuk menentukan apakah mereka akan membaca business plan atau tidak. Jarang ditemui seorang investor atau pemberi pinjaman yang bersedia membaca keseluruhan business plan perusahaan, setidaknya dalam tahapan awal analisis dan pertimbangan untuk pendanaan sehingga executive summary menjadi kunci penting.

Sebelum menyusun executive summary, satu hal yang perlu diingat ialah tujuan menyusun executive summary bukan untuk membuat seorang investor memberikan Anda cek berisi uang. Akan tetapi ada tujuan yang lebih utama lagi, yaitu membuat calon investor itu membaca business plan perusahaan hingga tuntas dan menjadwalkan sebuah pertemuan atau rapat dengan perusahaan.

## 2) Gambaran umum usaha

Gambaran umum usaha biasanya meliputi karakteristik perusahaan, dalam ini adalah rumah sakit, yang meliputi alamat yang jelas, pemilik, prospek dan sebagainya. Secara garis besar, gambaran umum usaha meliputi :

- a) Legalitas : bentuk usaha serta ijin-ijin yang dimiliki.
- b) Tipe usaha : perdagangan, perindustrian, jasa
- c) Usaha baru, pengambil-alihan, pengembangan, atau waralaba (franchise)
- d) Prospek dan kemungkinan pengembangannya

e) Kapan, dimana dan bagaimana pelaksanaannya

f) Latar belakang pemilik dan pengelola

### 3) Rencana Pemasaran

Pemasaran berada pada garis terdepan karena akan berhadapan langsung dengan masyarakat konsumen. Pemasaran meliputi: perencanaan dan pelaksanaan penetapan harga, promosi, dan distribusi produk. Pemasaran juga harus dapat mengetahui secara tepat setiap perubahan yang terjadi dengan perilaku konsumen. Dari hasil pemantauan pemasaran ini dibawa ke rapat manajemen puncak untuk dibahas dan dirumuskan dalam proses manajemen strategi. Analisis pasar akan meliputi: analisis pasar, analisis kecenderungan pasar, analisis peluang pasar, dan analisis segmentasi pasar. Prinsip utama dalam pemasaran adalah bagaimana mengupayakan agar produk yang dihasilkan dapat diterima konsumen.

Pemasaran memainkan peranan penting bagi kesuksesan usaha. Kunci utamanya, kita harus memahami kebutuhan atau keinginan pasar (pelanggan). Oleh sebab itu, strategi pemasaran harus benar-benar matang dan bisa menjawab pertanyaan berikut:

a) Siapa target pasar yang dibidik?

b) Pasar seperti apa yang dihadapi? Sedang berkembang, statis atau menurun?

c) Apakah pangsa pasar dapat ditingkatkan?

d) Bagaimana cara menarik pelanggan, mempertahankan pelanggan, serta meningkatkan pangsa pasar?

#### 4) Rencana Produksi

Produksi merupakan nama lain dari operasi. Fungsi produksi dikejakan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi yang bertugas menghasilkan barang dan jasa (produk) yang nantinya akan dikirim kepada konsumen. Produk yang dihasilkan baik ukuran, kuantitas, kualitas, maupun harganya harus sesuai dengan karakteristik konsumen, karena jika tidak konsumen akan menolaknya. Jadi pada akhirnya konsumen adalah penentu segala-galanya. Perencanaan produk meliputi :

- a) Jenis produk atau jasa yang dihasilkan
- b) Keunggulan produk atau jasa tersebut
- c) Masukan dari pelanggan dan calon pelanggan
- d) Antisipasi terhadap kemungkinan persaingan produk atau jasa
- e) Lokasi usaha, dan mengapa lokasi tersebut dipilih

#### 5) Rencana Keuangan Dalam Manajemen Strategi

Keuangan merupakan aktivitas yang dihasilkan oleh perpaduan dari aktivitas produksi, aktivitas pemasaran, aktivitas sumberdaya manusia, dan aktivitas lainnya. Aktivitas pemasaran merupakan aktivitas yang menghasilkan uang, sedangkan aktivitas lain di luar pemasaran merupakan aktivitas mengeluarkan uang. Pengeluaran uang dapat berbentuk biaya, dapat pula berbentuk

beban. Sedangkan penerimaan uang dapat berupa pinjaman, setoran modal, atau penerimaan dari hasil penjualan.

Untuk mengetahui sampai sejauhmana fungsi keuangan berjalan dengan efektif, maka analisis yang dilakukan berhubungan dengan analisis rasio, analisis pulang pokok (break event), analisis nilai sekarang, analisis nilai akan datang, analisis potensi, analisis penyimpangan dan keberhasilan, dan berbagai analisis lainnya. Dalam melakukan analisis di atas data yang diunakan biasanya diambil dari laporan keuangan perusahaan.

Keuangan adalah “Nyawa dan Darah” dari usaha. Oleh karena itu kita harus benar-benar mempersiapkannya secara teliti, matang dan bijaksana, untuk keberhasilan suatu usaha, perhatikan hal-hal yang berkaitan dengan keuangan sebagai berikut :

- a) Anggaran harus realistis bukan fantastis !
- b) Anggaran harus mencakup dana riil yang diperlukan untuk memulai usaha (start-up cost), dan dana untuk operasional sehari-hari (operating cost)
- c) Operating budget minimal harus dibuat untuk jangka waktu 3 hingga 6 bulan pertama
- d) Bagian keuangan harus mencantumkan dana-dana luar yang dipakai, peralatan yang dimiliki dan daftar supplier atau pelanggan, neraca, analisa Break Even Point, proforma proyeksi laba rugi, dan proforma arus kas (cashflow) usaha

- e) Proyeksi laba rugi dan cashflow harus dibuat paling tidak untuk 3 tahun ke depan
  - f) Rencana yang dibuat harus dilengkapi penjelasan seluruh proyeksi yang dibuat, dan asumsi-asumsi yang dipakai
- 6) Rencana Sumber daya Manusia

Semua fungsi bisnis tidak akan berjalan dengan sendirinya meskipun telah dilengkapi dengan berbagai peralatan modern. Semua fungsi hanya akan bergerak jika dilengkapi dengan sumberdaya manusia. Kualitas pekerja biasanya sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia. Semakin baik kualitas sumberdaya manusia, semakin baik pula kinerja dan produk yang dihasilkan dan akan semakin berkualitas pula proses manajemen strateginya. Analisis sumberdaya manusia dalam proses manajemen strategi meliputi: rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.

Dalam proses manajemen strategi, penerimaan (rekrutmen) sumberdaya manusia harus melalui proses merit yaitu proses rekrutmen tenaga kerja berdasarkan pertimbangan rasional, obyektif. Tidak dibenarkan menggunakan sistem Spoil, yaitu proses rekrutmen berdasarkan pertimbangan kenalan, hubungan baik, keluarga, suka dan tidak suka, serta belas kasihan.

#### 7) Analisis persaingan

Persaingan antar rumah sakit dapat terjadi pada semua struktur pasar produk. Biasanya perusahaan tidak bersaing langsung dengan semua perusahaan dalam industri. Karenanya harus dilakukan identifikasi perusahaan mana yang merupakan pesaing utama.

Pengevaluasian strategi, kekuatan, kelemahan dan rencana para pesaing juga merupakan aspek kunci analisa situasi. Evaluasi ini penting untuk identifikasi pesaing yang sudah ada dan potensial. Hanya beberapa perusahaan dalam industrinya yang menyimpulkan para pesaing utama. Cravens (2000) menyatakan bahwa analisa pesaing meliputi pendefinisian arena persaingan, penganalisan group strategis, penggambaran dan pengevaluasian tiap pesaing utama. Analisis tersebut harus menunjukkan kekuatan dan kelemahan pesaing.

#### 8) Risiko utama yang dihadapi

Sesuai karakteristik sebuah perusahaan jasa, terdapat beberapa kategori risiko yang dinilai memiliki potensi yang cukup besar untuk dihadapi oleh Perusahaan. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan eksposur dari jenis risiko lainnya yang juga dapat dihadapi oleh Perusahaan. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan, beberapa ketidakpastian yang dihadapi dan memiliki

potensi dampak negatif terhadap operasional maupun tujuan perusahaan antara lain:

a) Risiko Politik dan Sosial

Risiko politik dan sosial yang dihadapi pemberi jasa layanan kesehatan rumah sakit terkait dengan peraturan pemerintah tentang layanan jaminan sosial bagi masyarakat kurang mampu. Dalam hal ini pihak rumah sakit hanya bisa mengikuti tanpa ada kesempatan untuk negosiasi

b) Risiko Makro Ekonomi

Ketidakstabilan ekonomi di tingkat global, regional, dan nasional dapat berakibat pada murahnya perekonomian serta prospek dan kinerja bisnis. Situasi tersebut berpotensi memicu resesi, inflasi, deflasi, fluktuasi nilai mata uang, kegagalan bisnis, keterbatasan sumber pendanaan, peningkatan harga bahan bakar dan biaya lainnya. Dalam jangka panjang kondisi pasar yang tidak menguntungkan ini dapat secara signifikan berpengaruh terhadap arus kas, kemampuan pembiayaan investasi, peningkatan biaya operasi, maupun berdampak langsung terhadap pencapaian laba Perusahaan.

c) Risiko Strategis dan Bisnis

Perusahaan berbisnis dalam area industri yang sangat dipengaruhi oleh berbagai perubahan global yang sama sekali berada di luar kendali. Dalam kondisi perubahan yang cepat

sementara perusahaan memiliki keterbatasan dalam hal fleksibilitas operasional, secara teratur evaluasi atas perencanaan dan strategi bisnis telah dilakukan. Namun perubahan luar biasa yang dipicu oleh peristiwa ekstrim dan tidak terprediksi berpotensi pada keharusan melakukan koreksi negatif atas rencana strategis dan bisnis perusahaan.

d) Risiko Bencana dan Alam

Wilayah Indonesia rentan terhadap bencana alam dan peristiwa-peristiwa di luar kendali Perusahaan, yang berpengaruh pada operasional dan pada akhirnya akan mempengaruhi juga hasil usaha Perusahaan. Bencana alam seperti banjir, petir, angin badai, gempa bumi, tsunami, aktivitas gunung berapi, kebakaran, kekeringan, pemadaman listrik, dan peristiwa lainnya yang berada di luar kendali operasional berpotensi mengganggu kegiatan usaha Perusahaan. Sebagaimana komitmen Perusahaan untuk senantiasa mengutamakan keselamatan (*safety first*), potensi risiko tersebut kami kelola melalui Standard Operating Procedure dan kepatuhan pada kebijakan keselamatan dan keamanan secara ketat. Kerjasama dengan badan/lembaga pemerintah maupun otoritas transportasi udara dilakukan dan terkoordinasi secara baik.”

e) Risiko Regulasi dan Legal

Peraturan perundang-undangan baik yang terkait dengan industri penerbangan maupun iklim berbisnis di Indonesia memberi dampak signifikan pada tata kelola serta operasional Perusahaan dan akan terus mempengaruhi hasil operasi. Perubahan regulasi yang terkait industri maupun badan hukum dapat mengakibatkan kenaikan biaya operasi, mempengaruhi tingkat kemampuan dan/atau fleksibilitas Perusahaan menghadapi persaingan, termasuk kemudian berpengaruh pada penurunan margin dan pendapatan operasional, yang memiliki kemungkinan memberikan efek material negatif kepada Perusahaan. Komitmen perusahaan terhadap kepatuhan seluruh aturan perundang-undangan yang berlaku tidak dapat menjamin sepenuhnya perusahaan terbebas dari munculnya tuntutan hukum. Permasalahan tersebut mungkin saja muncul karena disharmoni, kesalahpahaman, kesenjangan informasi, atau sebab lainnya yang tidak dapat diprediksi.

f) Risiko Operasional

Dalam menjalankan bisnis jasa layanan kesehatan, perusahaan berpotensi dihadapkan pada beragam kemungkinan kejadian yang mengganggu kegiatan operasional dan pada gilirannya dapat mengganggu upaya perusahaan dalam mencapai target pelayanan maupun pendapatan secara optimal.

Kejadian tersebut bisa saja berasal dari kegagalan otoritas bandar udara dalam menyediakan layanan kepada perusahaan jasa layanan kesehatan, kegagalan sistem IT, kegagalan layanan pihak ketiga terkait dengan jasa layanan kesehatan, aksi industrial (internal maupun eksternal perusahaan) sampai pada terjadinya bencana alam dan kecelakaan.

g) Risiko Finansial

Perusahaan menghadapi risiko keuangan dan/atau pendanaan yang muncul akibat perubahan nilai tukar, tingkat suku bunga, harga bahan bakar, dan kelangkaan sumber pembiayaan. Potensi risiko terhadap fluktuasi nilai tukar maupun tingkat suku bunga terutama berasal dari pemberian peralatan modern. Biaya dan ketersediaan alat-alat kedokteran merupakan komponen penting dalam struktur biaya perusahaan jasa layanan kesehatan.

h) Risiko Reputasi

Bisnis dalam bidang layanan kesehatan memiliki tingkat kompetisi sangat ketat. Ketidakpuasan pelanggan, sekecil apapun, berpotensi membuat celah berpalingnya mereka pada pesaing. Memelihara dan meningkatkan hubungan yang harmonis dengan pelanggan merupakan kunci keberhasilan untuk mempertahankan loyalitas mereka kepada jasa layanan kesehatan. Setiap kegagalan penyampaian pelayanan serta

pengkomunikasian informasi operasional dapat menjadi pemicu timbulnya disharmoni yang berdampak negatif pada reputasi perusahaan.

i) Risiko Keterbatasan/Ketidakterediaan Personil Kunci

Kegiatan operasional jasa penerbangan sangat bergantung pada pengalaman, keahlian bersertifikat dan kompetensi pelaku usaha dalam bidang layanan kesehatan dari karyawan kunci yang berkualitas. Tidak ada jaminan yang memadai bahwa Perusahaan akan dapat mempertahankan mereka setiap saat dalam jumlah yang memadai. Setiap ketidakmampuan untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan kunci akan memiliki dampak negatif bagi operasional atau kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi rencana strategisnya. Pengelolaan risiko terkait karyawan kunci dilakukan secara sistematis dan terstruktur, antara lain melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sistem insentif, sistemisasi crew scheduling serta efektivitas *human capital management system*.

j) Risiko Teknologi

Dalam menjalankan bisnis, Perusahaan sangat mengandalkan dan akan semakin tergantung pada teknologi untuk aktivitas operasional, program efisiensi dan efektivitas biaya maupun dalam rangka meningkatkan layanan pada

pelanggan. Beberapa sumber risiko di antaranya berada di luar kendali, seperti misalnya bencana alam, gangguan listrik, serangan teroris, kegagalan peralatan, kegagalan sistem implementasi, kegagalan perangkat lunak dan virus komputer serta *hacker*.

Perusahaan menggunakan pendekatan terpadu dan proaktif untuk mengelola risiko-risiko korporat. Proses manajemen risiko dilaksanakan secara terintegrasi melalui aktivitas mengidentifikasi, mengukur, memantau dan memitigasi risiko, mengkaji efektivitas pengelolaan risiko yang telah berjalan, serta memantau dan mengontrol limit eksposur, maupun mengidentifikasi dan mengevaluasi indikator-indikator risiko. Dalam proses pengambilan keputusan-keputusan strategis selama tahun berjalan juga dilakukan analisa mendalam atas ketidakpastian yang mempengaruhi relevansi dan keandalan informasi pendukung guna melindungi serta meningkatkan nilai Perusahaan.

Pengelolaan risiko di Perusahaan mencakup keseluruhan lingkup aktivitas usaha di Perusahaan, berdasarkan kebutuhan akan keseimbangan antara fungsi operasional bisnis dengan pengelolaan risikonya. Dengan kebijakan dan manajemen risiko yang berfungsi baik, maka manajemen risiko akan menjadi *strategic partner* bagi unit bisnis dalam mendapatkan hasil optimal dari operasi Perusahaan.

### 9) Riset dan Pengembangan Dalam Manajemen Strategi

Karena lingkungan perusahaan senantiasa mengalami perubahan dan karena di dalam manajemen strategi setiap perubahan harus diantisipasi, maka untuk mengetahui secara lebih cepat dan tepat tentang perubahan yang terjadi perlu dilakukan penelitian. Perubahan lingkungan biasanya mengarah pada perubahan kualitas yang lebih baik, oleh karenanya penelitian yang dilakukan harus ditujukan untuk pengembangan produk.

## 3. Strategi Bisnis

Semua organisasi membutuhkan bisnis untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2010), strategi bisnis adalah logika bisnis dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran bisnisnya.

Strategi Bisnis didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Fandy Tjiptono (2006) dalam strategi bisnis :

#### a. Konsumen

Bisnis berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik,

kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

b. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih ke pesaing. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

c. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

#### **4. Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi Strategi Bisnis**

**(Sumber : Kotler, 2000)**

a. Lingkungan Luar Perusahaan:

1) Lingkungan Demografi/Ekonomi

Lingkungan Demografi : Pembelajaran tentang populasi manusia, dilihat dari ukuran, kepadatan, lokasi, umur, gender, ras, tempat tinggal, dan statistik-statistik lainnya.

Lingkungan Ekonomi : kekuatan pembelian. Terdiri dari faktor-faktor memberi efek pada kekuatan pembelian konsumen dan pola pembelian.

2) Lingkungan Politik

Lingkungan politik terdiri dari hukum, peraturan yang berlaku, agen pemerintah, kebijakan, dan pemerintah.

3) Lingkungan Teknologi

Merupakan faktor yang paling mempengaruhi pembentukan untuk masa depan sekarang. Sikap terhadap teknologi tergantung pada sikap kita terhadap kemudahan/keajaiban yang dapat dilakukan teknologi atau kesalahan yang dapat disebabkan oleh teknologi.

4) Lingkungan Sosial/Budaya

Lingkungan Sosial : grup-grup pendorong dari beberapa organisasi individu masyarakat.

Lingkungan Budaya : Lingkungan budaya terbuat dari faktor yang berefek pada nilai dasar sosial, persepsi, pilihan/preferensi, dan sikap.

5) Konsumen

Konsumen adalah aktor terpenting dalam lingkungan internal perusahaan. Tujuan seluruh sistem penyaluran nilai untuk target konsumen dan menciptakan relasi dengan mereka.

6) Supplier

Merupakan hubungan yang penting bagi bisnis sebagai sistem penyalur nilai kemasyarakatan. Mereka memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Masalah dengan supplier dapat berefek serius pada bisnis. Manajer bisnis harus dapat melihat supply yang tersedia dan biaya.

7) Pesaing

Pernyataan dari konsep bisnis adalah jika ingin menjadi sukses, sebuah perusahaan harus menghasilkan nilai konsumen yang lebih dari beradaptasi dari apa yang dibutuhkan konsumen. Mereka juga harus memiliki keunggulan strategi dengan memosisikan penawaran mereka lebih dari penawaran mereka dan penawaran pesaing dipikiran konsumen

8) Perantara Bisnis

Perantara bisnis membantu untuk promosi, penjualan dan distribusi produk ke pembeli akhir. Mereka termasuk reseller, firma distribusi fisik, agen pelayanan bisnis dan perantara dan biaya.

9) Publik/umum

Publik adalah grup yang memiliki ketertarikan potensial atau dampak dari kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dapat diidentifikasi menjadi 5 tipe :

a) Publik keuangan

Grup ini memberikan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pemasukkan, investasi rumah, bank, pemegang saham.

b) Publik Media

Grup ini membawa berita, fitur-fitur dan pendapatan editor. Termasuk koran, majalah, radio, dan stasiun TV.

c) Publikasi masyarakat

Keputusan bisnis mungkin akan dipertanyakan oleh organisasi konsumen, grup-grup lingkungan, grup-grup minoritas, dan lainnya. Publik ini membantu departemen untuk lebih dekat dengan konsumen dan perkumpulan dimasyarakat.

d) Publik lokal

Kebutuhan yang perlukan oleh perusahaan harus menyadari tentang kebiasaan-kebiasaan publik umum terhadap produk dan aktivitas-aktivasnya.

b. Lingkungan Internal:

1) Bauran Bisnis

Dalam strategi bisnis, perusahaan harus memperhatikan yang disebut dengan bauran Bisnis dimana perusahaan yang menghasilkan produk harus memperhatikan 4p sedangkan untuk perusahaan pengasil jasa ditambah dengan 4p+3p :

a) Product (Produk)

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

b) Price/Pricing (Harga)

Keputusan bauran harga berkenanaan dengan kebijakan stretegi dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan.

c) Promotion (Promosi)

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat produk maupun jasa.

d) Place (Tempat)

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap produk atau jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi lokasi fisik.

e) People (Orang)

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital. Dalam organisasi jasa, setiap orang memiliki dampak langsung bagi output yang diterima oleh pelanggan. Sumber daya harus mempunyai kemampuan akan pengenalan produk (product knowledge) secara mantap, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen.

f) Physical Evidance (Bukti Nyata)

Karakteristik “tak dapat disentuh/dirasakan” menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan resiko dipersepsikan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk. Misalnya brosur, gedung, dan penampilan karyawan.

g) Process (Proses)

Proses produk atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen dengan tingkat kontak pelayanan tinggi. Dalam bisnis jasa operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.

h) Customer Service (Pelayanan Konsumen)

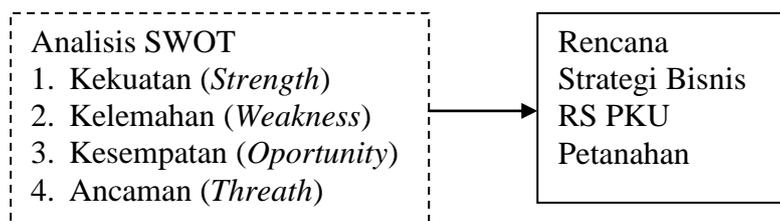
Makna pelayanan berbeda antar organisasi. Dalam sektor jasa, layanan pelanggan dapat diartikan sebagai kualitas total jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Oleh sebab itu, tanggung jawab atas unsur bauran bisnis ini tidak bisa hanya pada departemen pelayanan pelanggan, tetapi menjadi perhatian dan tanggung jawab semua personel produksi baik yang dipekerjakan organisasi jasa maupun pemasok.

2) Strategi Bisnis

Dari pengumpulan informasi yang dibutuhkan bisnis baik internal maupun eksternal, melakukan perencanaan bisnis

berdasarkan informasi yang didapat, pengimplementasian rencana bisnis serta kontrol dan pengawasan yang berkelanjutan

## B. Kerangka Konsep



Keterangan :

= diteliti

= tidak diteliti

Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian

## C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah rencana RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk mengembangkan bisnis jasa layanan rumah sakit berdasarkan analisis SWOT.
2. Bagaimana rencana strategis bisnis RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk dapat bersaing dengan rumah sakit sejenis lainnya.