

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Konsep Strategi dan Taktik

Strategi adalah merupakan ide-ide dan rencana-rencana yang ingin dicapai oleh perusahaan terhadap pesaing-pesaingnya. Menurut Mintzberg (1995) Strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan strategi yang baik merupakan upaya untuk membantu menyusun serta menyalurkan sumber daya perusahaan atau organisasi secara spesifik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan,antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan lainnya.

Strategi adalah rencana yang menyatu, komprehensif dan terintegrasi yang menghubungkan manfaat strategi terhadap organisasi dengan tantangan-tantangan lingkungannya, disusun untuk memastikan bahwa tujuan pokok dari organisasi dicapai melalui langkah yang tepat oleh organisasi tersebut. (Jauch dan Glueck, 1991)

Strategi menunjukkan arah yang harus dituju oleh organisasi, sebagai daya dorong dalam faktor utama lainnya yang akan membantu menentukan produk jasa dan pasar di masa depan. (Morrisey, 1997)

Menurut Morrisey (1997) ada dua proses dalam penyusunan strategi, yaitu:

1. Proses penentuan sasaran dengan orientasi pada lingkungan eksternal dan kondisi pasar.
2. Proses perumusancara untuk mencapai sasaran.

Strategi merupakan suatu proses arus informasi yang melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan. Arus informasi yang dimaksud mencakup: data historis perusahaan, data saat ini, data ramalan tentang operasional, dan lingkungan bisnis. Akhir dari tujuan proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja ke arah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek rumah sakit.

Menurut Pearce and Robinson (1997) suatu strategi induk atau utama (*Grand Strategy*) yang dilandasi oleh suatu gagasan inti mengenai bagaimana perusahaan dapat bersaing sebaik-baiknya di pasar disebut sebagai strategi generik.

Setiap strategi jangka panjang harus diturunkan dari upaya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik berikut (Porter, 1994):

1. Mencapai keunggulan biaya menyeluruh.
2. Menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui diferensiasi.
3. Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial dengan fokus pada segi biaya atau diferensiasi mereka.

Menurut Pearce (1982) pemilihan strategi utama didasarkan atas kondisi eksternal dan internal organisasi. Dengan melihat kondisi internal dan eksternal secara komprehensif maka organisasi dapat menentukan strategi-strategi untuk memaksimalkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.

Taktik adalah dengan apa strategi itu dijalankan, direncanakan, dan kegiatan ad hoc dimaksudkan, untuk menghadapi tuntutan saat ini, dan untuk berpindah dari satu tonggak ke tonggak yang lain dalam mengejar tujuan keseluruhan. Dalam sebuah organisasi strategi diputuskan oleh dewan tertinggi, sedangkan taktis ditentukan oleh level dibawahnya. ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), 2014)

## 2.2. Konsep Perencanaan

Menurut Heckert dan Willson yang diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk (2010) jenis perencanaan dapat dibedakan menjadi:

1. Perencanaan Strategis  
Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang, lebih dari 5 tahun, untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

## 2. Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu untuk melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek (1-5 tahun). Perencanaan taktis biasanya di buat oleh manajemen puncak dan manajemen menengah. Tujuan taktis biasanya diturunkan dari tujuan strategis. Sebagai contoh, suatu perusahaan mempunyai rencana strategis menstabilkan suplai bahan baku. Rencana taktis kemudian dikembangkan melalui pembelian bahan baku dari perusahaan pemasok bahan baku.

## 3. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek (kurang dari 1 tahun) dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

### 2.3. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya termasuk modal dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini dengan 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)

Perencanaan strategis digunakan oleh organisasi secara keseluruhan dan dihasilkan oleh tingkat hierarki yang lebih tinggi dari sebuah organisasi. Berkaitan dengan tujuan jangka panjang dan strategi serta tindakan untuk mencapainya. Perencanaan strategis sangat penting karena menjadi panduan bagi pimpinan perusahaan dan manajer operasional untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif. (Brown, 2005)

Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli. Lorange (1980) menuliskan bahwa perencanaan strategis adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan mengubah perusahaan, sehingga apabila perencanaan strategis tidak mendukung inovasi dan perubahan maka itu adalah sebuah kegagalan.

Perencanaan ini merupakan proses dimana eksekutif atau pimpinan puncak meramal arah jangka panjang organisasi dan menetapkan target dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk melakukan tindakan perencanaan yang dipilih.

Perencanaan strategis dilakukan pada tingkat perintah tertinggi dalam sebuah organisasi, yang dilaksanakan dengan cara taktis dan prosedural, untuk mencapai tujuan tertentu, biasanya dalam jangka waktu lebih dari 5 tahun.

#### 2.4. Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis merupakan keterlibatan terus-menerus para manajer dan karyawan inti untuk menghasilkan rencana bagi keseluruhan organisasi maupun unit-unit individual mereka. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa performa organisasional dalam membuahkan hasil jangka pendek konsisten dengan arah strategis organisasi serta memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia seefektif mungkin. Perencanaan taktis terutama merupakan pendekatan analitis dengan intuisi sebagai pelengkap, mengarah pada tindakan spesifik yang mempengaruhi kinerja organisasi sekarang ini. Fase ini dirancang untuk memproduksi hasil jangka pendek yang diperlukan untuk menjalankan misi organisasi dan meraih posisi masa depan yang telah diproyeksikan. (Morrisey, 1997)

Perencanaan taktis adalah proses yang membantu organisasi untuk memburu kesempatan berharga, memperbaiki hasil kerja, menghindari atau meminimalkan kerugian, dan memberikan masukan berkelanjutan sehingga dapat melakukan tindakan perbaikan bila perlu. (Morrisey, 2006)

Perencanaan taktis ini penting karena:

1. Menerjemahkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang menjadi hasil-hasil khusus yang dapat diukur.

Rencana taktis mendukung rencana strategis dengan menerjemahkan rencana strategis tersebut menjadi rencana spesifik yang sesuai untuk area yang berbeda dalam sebuah organisasi. Rencana taktis disesuaikan dengan tanggung jawab dan fungsi unit-unit tingkat bawah untuk memenuhi peran mereka dalam rencana strategis.

2. Menekankan perencanaan tim sehingga anggota peserta ikut merasa memiliki rencana itu dan hasil-hasil yang diproyeksikannya.
3. Merupakan sarana untuk melaksanakan rencana jangka pendek dan memastikan pemahaman dan komitmen terhadap rencana itu.
4. Berbeda dengan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang karena bersifat sangat analitis, dengan penekanan pada pengambilan keputusan berdasarkan data.
5. Rencana Taktis merupakan cetak biru untuk melaksanakan rencana strategis yang lebih terfokus pada intern organisasi di samping lebih spesifik dan lebih rinci dibandingkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang.
6. Dapat digunakan sebagai proses terus menerus dalam menangani masalah atau kesempatan, selain untuk menetapkan rencana tahunan.
7. Merupakan sumber informasi yang vital sebelum persiapan anggaran.

Perencanaan taktis dibangun dengan melalui serangkaian proses pengumpulan data dan analisis berikut ini:

1. Mengenali dan memahami keseluruhan perencanaan strategis dan tujuan taktis yang ada.
2. Mengetahui potensi sumber daya yang berhubungan dengan perencanaan dan sadar akan kebutuhan waktu.
3. Mengenali dan memahami komitmen sumberdaya manusia yang dimiliki.

Dalam melaksanakan rencana taktis, perlu melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengevaluasi tiap poin pelaksanaan apakah sesuai dengan tujuan yang dicapai.
2. Melakukan pendistribusian dan pengumpulan informasi serta sumberdaya.
3. Melakukan pengawasan komunikasi secara vertikal maupun horizontal dan mengawasi integrasi dari tiap-tiap aktifitas yang dilakukan
4. Mengawasi pelaksanaan perencanaan yang tengah dilakukan apakah sesuai dengan standart pencapaian yang telah ditetapkan.

Menurut Morrisey (1997) ada enam elemen yang membentuk perencanaan taktis, yaitu:

1. Area Hasil Kunci

Area hasil kunci adalah bidang-bidang prioritas yang di dalamnya perlu dicapai selama periode perencanaan yang diproyeksikan untuk memastikan kontinuitas dalam bidang-bidang kinerja penting yang esensial bagi perusahaan. Hal ini dapat meliputi bidang-bidang seperti hasil finansial, kinerja penjualan, pelayanan pelanggan, dan pengembangan produk baru.

Area hasil kunci terfokus pada hasil pokok dari unit tertentu yang dapat meliputi hal-hal seperti peningkatan mutu, produktifitas, pengendalian biaya dan semangat karyawan.

2. Analisis Isu Kritis

Analisis Isu kritis menilai status kinerja organisasi sekarang dan isu-isu tertentu yang berdampak besar terhadap bisnis perusahaan selama periode tahun yang akan datang. Faktor-faktor yang dianalisis seperti perubahan teknologi, globalisasi, harapan konsumen yang berubah, dan perhatian-perhatian kontemporer lainnya. Isu-isu ini dapat berbentuk asumsi yang perlu ditinjau dan diabsahkan. Ada tiga sumber utama isu kritis:

- a. Rencana strategi organisasi untuk membantu mengenali faktor yang mengharuskan perhatian jangka panjang.
- b. Rencana dan kinerja perusahaan tahun ini, untuk isu-isu yang akan beralih ke tahun rencana berikutnya.
- c. Isu-isu lain, masalah-masalah sekarang, atau peluang-peluang yang mungkin berdampak pada perusahaan selama tahun rencana.

### 3. Indikator Kinerja Kunci

Adalah faktor-faktor yang dapat diukur dalam masing-masing area hasil kunci yang ingin ditetapkan sasaran spesifiknya. Elemen ini sering kali bertindak sebagai faktor yang dapat dicatat di dalam memantau kemajuan pencapaian sasaran perusahaan. Dalam kasus apapun indikator yang dipilih harus dipahami dan disepakati oleh mereka yang terlibat.

### 4. Sasaran

Menggambarkan hasil-hasil spesifik yang dapat diukur dan yang harus dicapai dalam rentang waktu rencana perusahaan. Sasaran ini terbagi secara logis dalam satu atau lebih area hasil kunci dan menyatukan beberapa indikator kinerja kunci sebagai faktor-faktor pokok yang dapat diukur sasaran dapat juga dikembangkan sebagai tanggapan terhadap analisis isu kritis.

### 5. Rencana Tindakan

Tindakan-tindakan tertentu yang dibutuhkan untuk mencapai masing-masing sasaran. Rencana-rencana ini dapat dirumuskan dalam salah satu atau kombinasi dari tiga bentuk berikut:

- a. Aktifitas atau peristiwa tertentu yang tidak harus saling terkait.
- b. Serangkaian peristiwa yang saling berhubungan yang mengikuti pendekatan analitis atau pendekatan pemecahan masalah, dan

- c. Serangkaian sasaran yang lebih kecil atau berjangka pendek.

Rencana tindakan akan meliputi kerangka waktu tertentu, persyaratan sumber daya, dan tanggung jawab untuk tiap tahap. Rencana-rencana itu juga merupakan cara efektif untuk memvalidasi (atau tidak memvalidasi) asumsi-asumsi yang dibuat pada tahap sebelumnya.

#### 6. Tinjauan Rencana

Tinjauan rencana menutup lingkaran dalam proses perencanaan dengan memastikan bahwa apa yang telah ditetapkan perusahaan untuk dicapai, diterjemahkan secara aktual ke dalam tindakan yang mengarah pada hasil. Tinjauan rencana ini meliputi pengajuan tiga pertanyaan mendasar yang berkaitan dengan kinerja dalam empat unsur dasar (waktu, sumber daya, kualitas dan kuantitas). Tiga pertanyaan tersebut adalah:

- a. Apa yang kemungkinan besar berubah?
- b. Bagaimana dan kapan perusahaan tahu, dan
- c. Apa yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Tinjauan rencana dirancang untuk membantu perusahaan memantau kinerja terhadap sasaran yang ingin dicapai sehingga perusahaan dapat mengambil langkah koreksi atau mengimplementasikan perubahan rencana apabila diperlukan. Manfaat perencanaan taktis:

1. Membangun jembatan ke rencana strategis perusahaan, memastikan kesesuaian hasil jangka pendek dengan arah jangka panjang.
2. Merupakan sarana komunikasi yang efektif, menghubungkan rencana satu bagian dengan bagian lain dalam perusahaan.
3. Dapat disesuaikan dengan mudah untuk memenuhi persyaratan perencanaan khusus atau penganggaran apapun yang mungkin ada dalam perusahaan.

4. Menyediakan sarana pengecekan dan keseimbangan untuk meningkatkan kemungkinan bagi rencana tersebut untuk menangani isu-isu riil yang dihadapi perusahaan dengan tindakan yang berorientasi pada hasil.

## 2.5. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan merupakan kegiatan perencanaan keuangan dengan memperkirakan posisi dan kondisi keuangan di masa depan, sehingga dalam menyusun rencana keuangan tersebut dipergunakan serangkaian skenario yang merupakan asumsi terhadap kemungkinan terjadinya kondisi di masa depan. Adapun serangkaian skenario masa depan tersebut biasanya dibagi dalam 3 (tiga) kondisi:

1. Kondisi Terburuk (*Worst Condition*) : Kondisi ini merupakan kondisi yang diperkirakan terjadi ketika situasi perusahaan dan perekonomian sedang berada dalam situasi yang sulit sehingga angka-angka yang dipakai dalam perencanaan adalah angka-angka yang pesimistis.
2. Kondisi Normal (*Normal Condition*): Kondisi ini merupakan kondisi dimana dianggap situasi perusahaan dan perekonomian yang biasa terjadi dan berjalan seperti sebelumnya.
3. Kondisi Terbaik (*Best Condition*): Kondisi ini merupakan kondisi ketika situasi perusahaan atau perekonomian sedang berada dalam situasi terbaiknya sehingga angka – angka yang dipakai dalam perencanaan adalah angka – angka yang optimistik.

Pada dasarnya sebuah perencanaan tentang masa depan merupakan perencanaan jangka panjang, itulah sebabnya dibutuhkan sebuah koordinasi yang terpadu tentang perencanaan jangka panjang dari berbagai fungsi dalam perusahaan. Dalam hal perencanaan keuangan jangka panjang perusahaan dibutuhkan unsur-unsur dasarkebijakan keuangan perusahaan:

1. Investasi pada asset-aset baru : Unsur ini akan timbul dari peluang-peluang investasi yang dipilih untuk dilaksanakan

perusahaan dan merupakan hasil dari keputusan penganggaran modal perusahaan.

2. Tingkat *Leverage* keuangan yang dipilih untuk dipergunakan : Hal ini akan menentukan jumlah pinjaman yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mendanai investasinya pada asset riil. Hal ini merupakan kebijakan struktur modal perusahaan.
3. Jumlah kas yang dirasakan perusahaan perlu dan layak untuk dibayarkan kepada pemegang saham, dalam hal ini ada kebijakan dividen perusahaan.
4. Jumlah likuiditas dan modal kerja yang dibutuhkan perusahaan dalam operasi sehari-hari berdasarkan keputusan modal kerja bersih perusahaan.

Sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan keuangan RS perlu dilakukan analisis mengenai kondisi kinerja keuangan RS. Menurut Munawir (1995) pengukuran kinerja keuangan rumah sakit antara lain:

1. Rasio *Likuiditas*, yaitu rasio yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan posisi keuangan jangka pendek, analisis ini membantu manajemen rumah sakit untuk melihat efisiensi modal kerja yang digunakan dan juga mengetahui prospek rumah sakit di masa mendatang.
2. Rasio *Solvabilitas*, mengukur kemampuan rumah sakit untuk membayar hutangnya dalam jangka panjang dan dapat juga untuk menganalisis posisi keuangan jangka panjang.
3. Rasio *Rentabilitas*, rasio yang digunakan untuk mengukur profit yang diperoleh dari modal-modal yang digunakan untuk kegiatan sehingga dapat mengukur kemampuan rumah sakit dalam memperoleh keuntungan.
4. Rasio *Profitabilitas*, rasio yang digunakan untuk mendapat data dukungan dalam mengambil kesimpulan mengenai posisi keuangan atau hasil usaha.

Keputusan tentang perencanaan keuangan perusahaan tentang masa depan perusahaan tersebut akan mencakup keempat area tersebut yang pada titik tertentu akan mencakup peluang pertumbuhan perusahaan yang berimbang pada pemenuhan kebutuhan pendanaan baik melalui internal maupun eksternal yang akan menentukan profitabilitas perusahaan tersebut.

Tujuan sebuah perencanaan keuangan disesuaikan dengan tujuan finansial perusahaan. Menurut Kaplan (2000), Setiap rencana jangka panjang perusahaan mempunyai tujuan finansial. Tujuan Finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap siklus hidup bisnis, yaitu:

1. Bertumbuh (*Growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara berarti memiliki potensi pertumbuhan terbaik, adapun tujuan finansial pada tahap ini adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah. Dengan demikian tolok ukur kinerja yang cocok untuk tahap ini antara lain: tingkat pertumbuhan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah di targetkan.
2. Bertahan (*sustain*) adalah tahapan dimana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Adapun tujuan finansial pada tahap ini adalah pengembalian atas investasi yang dilakukan, tolok ukur yang kerap digunakan antara lain: ROI, ROCE dan EVA.
3. Menuai (*Harvest*) adalah tahapan dimana perusahaan menuai hasil investasi, adapun tujuan utama sekaligus sebagai tolok ukur pada tahap ini adalah memaksimumkan arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dalam proses perencanaan keuangan perlu adanya analisis keseluruhan aspek keuangan yang terkait. Menurut Purwanto (2007), analisis aspek keuangan terkait dengan peran dan tanggung jawab dari manajemen keuangan yang meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran hutang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, perencanaan kebutuhan keuangan. Ada beberapa faktor yang menjadi fokus analisis keuangan, yaitu:

1. Analisis total sumber daya keuangan dan kekuatannya, analisis rasio likuiditas, leverage, profitabilitas, aktivitas usaha dan arus kas.
2. Analisis biaya modal dalam hubungannya dengan industri dan para pesaing karena harga saham dan kebijakan deviden.
3. Analisis struktur modal yang efektif, memungkinkan adanya keluwesan, pengumpulan modal tambahan jika diperlukan.
4. Analisis antara pemilik dan pemegang saham.
5. Analisis pajak dan asuransi risiko.
6. Perencanaan keuangan, modal kerja, dan prosedur penganggaran modal yang efektif dan efisien.
7. Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, label dan prosedur audit yang efektif dan efisien.
8. Kebijakan penilaian persediaan.

## 2.6. Aspek Strategi Rumah Sakit

Menurut Trisnantoro (2005) ada beberapa aspek yang menjadi bagian dalam pengambilan strategi perumahsakitannya yaitu:

### 1. Lingkungan dan strategi RS

Lingkungan menentukan strategi. Lingkungan dalam sebuah organisasi ada dua, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar organisasi memberikan gambaran mengenai adanya peluang dan ancaman, sedangkan lingkungan dalam organisasi akan menunjukkan dimana kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut.

Analisis mengenai lingkungan internal dan eksternal rumah sakit akan melahirkan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi.

Untuk mencapai Visi, Misi dan tujuan organisasi maka diperlukan strategi sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi yang berada dalam lingkungan peluang dan ancaman.

## 2. Kepemimpinan dan strategi RS

Horak (1997) Perencanaan strategis diawali dari komitmen dan leadership yang kuat serta mempunyai implikasi pengembangan sistem dalam fungsi-fungsi manajemen. Secara logis, rencana strategis rumah sakit atau unit-unit kerjanya akan diikuti dengan pengembangan sistem manajemen. Misalnya, rumah sakit mempunyai strategi pengembangan berupa penambahan berbagai pelayanan baru dan peningkatan mutu pelayanan. Strategi ini harus diikuti dengan pengembangan sistem operasional klinik maupun nonklinik, pengembangan sistem informasi, pengembangan sistem keuangan, pengembangan sumber daya manusia hingga pengembangan fasilitas fisik. Setiap aspek pengembangan ini diharapkan mempunyai peran dalam peningkatan kinerja rumah sakit. (Trisnantoro,2005)

Koteen (1997) menyatakan bahwa peran pemimpin saat ini yaitu sebagai, (1) arsitek penyusunan visi organisasi,(2) pembentuk budaya organisasi dari nilai-nilai yang ada, (3) pemimpin dalam mengembangkan manajemen strategis, (4) pengamat untuk memahami lingkungan, (5) penggerak penggalan sumber biaya, dan (6) penjamin mutu tinggi dalam kinerja.

## 3. Visi dan Strategi RS

Penyusunan misi dan visi rumah sakit merupakan fase penting dalam tindakan strategis rumah sakit. Hal ini sebagai hasil penafsiran terhadap lingkungan yang berubah. Penafsiran-penafsiran yang dilakukan dengan cerdas akan mendorong pemimpin untuk berpikir mengenai misi organisasi dan keadaan organisasi yang dicita-citakan. Pemikiran ini merupakan dasar untuk menetapkan strategi pengembangan lembaga. Lebih lanjut, pemimpin rumah sakit memerlukan

pernyataan misi dan visi sebagai isi komunikasi dalam meningkatkan komitmen seluruh pihak terkait. Hasil pelaksanaan strategi harus dapat mencerminkan berjalannya misi dan juga merupakan langkah-langkah untuk tercapainya visi lembaga.

#### 4. Isu Pengembangan RS

Setelah melakukan analisis lingkungan maka langkah selanjutnya adalah melakukan diagnosis permasalahan untuk menjadi dasar penentuan strategi . Bagi rumah sakit yang belum memiliki data industri yang akurat dan lengkap, maka penetapan strategi ditempuh dengan metode kualitatif. Penetapan isu-isu pengembangan bertujuan untuk menilai apakah sebuah rumah sakit layak untuk berkembang atau tidak. Isu-isu pengembangan diperoleh dengan melakukan analisis internal dan eksternal rumah sakit secara bersama.

Isu penting yang semakin relevan dalam manajemen rumah sakit adalah hubungan antara perilaku rumah sakit dengan teknologi kedokteran, mekanisme pasar dan perilaku ekonomi profesional dalam lingkungan yang dipengaruhi globalisasi.

#### 2.7. Analisis Lingkungan Rumah Sakit

Analisis lingkungan adalah pengkajian secara mendalam terhadap pernyataan misi, visi, pedoman nilai dan tujuan organisasi. Pengkajian ini pada hakikatnya menilai apakah rumah sakit mempunyai kemampuan dan peluang untuk melaksanakan misinya.

Hasil analisis lingkungan mungkin dapat mempengaruhi kembali pernyataan misi dan visi. Analisis lingkungan rumah sakit terdiri atas analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dilakukan pada jenjang rumah sakit secara keseluruhan maupun pada unit-unit pelayanan. Bagi rumah sakit yang besar dan mempunyai banyak unit pelayanan, analisis internal dan eksternal sebaiknya dilakukan pada tingkat unit pelayanan.

#### a.A.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal bertujuan menilai kekuatan dan kelemahan rumah sakit. Analisis internal rumah sakit dapat dilakukan dengan berbagai mode. Salah satu model yang digunakan yaitu dengan menganalisis faktor-faktor kunci internal rumah sakit.

Faktor-faktor kunci internal rumah sakit meliputi kultur organisasi, manajemen umum, sistem administrasi, sistem pemasaran, sistem klinik, sistem fasilitas fisik, sistem keuangan, dan sistem informasi. Faktor-faktor kunci tersebut diamati dan kemudian dirumuskan kekuatan dan kelemahannya.

#### a.A.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan menilai adanya peluang bagi rumah sakit untuk berkembang dan mengetahui adanya ancaman yang mungkin dapat menghambat perkembangan rumah sakit. Ada dua model analisis lingkungan eksternal, yaitu model berdasarkan konsep sistem kesehatan dan model analisis industri.

Duncan(1997) analisis lingkungan eksternal diperoleh melalui empat langkah, yaitu : *scanning, monitoring, forecasting dan assesing the organizational implication*.

Langkah pertamascanning merupakan kegiatan mengamati informasi mengenai lingkungan luar melalui perpektif model analisis yang digunakan. Informasi-informasi yang diperoleh kemudian dikategorikan sesuai model yang dipilih. Dalam langkah *scanning* ini pada tiap-tiap kategori dilakukan identifikasi isu-isu penting.

Langkah kedua *monitoring* merupakan kegiatan pengumpulan data sesuai hal-hal yang ditemukan pada setiap kategori. Data yang diperoleh kemudian disusun dalam bentuk informasi sehingga dapat dilakukan analisis *trend* terhadap data yang ada, termasuk perkembangan, dilema-dilema, dan kemungkinan terjadi suatu peristiwa, juga dilakukan penilaian terhadap laju perubahan isu yang diamati.

Langkah ketiga*forecasting* yaitu memperkirakan masa depan setiap kategori. Apabila isu tersebut dapat dikuantifikasikan dalam angka maka perlu dilakukan proyeksi secara *time series*. Apabila data bersifat kualitatif, maka dapat dilakukan analisis kecenderungan atau melakukan penetapan berbagai skenario.

Langkah keempat *assessing the organizational implication*, yaitu melakukan penilaian yang berupa evaluasi terhadap makna proyeksi isu bagi rumah sakit. Langkah ini merumuskan apakah isu-isu dalam kategori merupakan peluang ataukah hambatan/ancaman berjalannya misi dan tercapainya visi.

Dalam proses analisis lingkungan eksternal diperlukan ketrampilan menetapkan keputusan yang mengandung unsur persepsi, intuisi, subyektifitas, ataupun spekulasi-spekulasi.

#### a.A.3. Analisis lingkungan eksternal berdasarkan sistem kesehatan.

Pelaku kunci dalam pelayanan kesehatan yaitu pemerintah, masyarakat, pihak ketiga yang menjadi sumber pembiayaan seperti Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS), penyedia pelayanan, termasuk industri obat dan tempat-tempat pendidikan tenaga kesehatan, serta berbagai lembaga pemberi hutang dan grant untuk pelayanan kesehatan.

Pemerintahan sangat dipengaruhi oleh pandangan politik, dimana saat ini pandangan politik menekankan mengenai demokrasi, transparansi, dan pengembangan peran serta masyarakat. Peran pemerintah diharapkan mencakup beberapa hal antara lain sebagai regulator yang baik, sumber pembiayaan untuk melindungi masyarakat miskin dan pemberi pelayanan kesehatan. Peranan dalam aspek regulasi yaitu menetapkan dan merumuskan standar-standar, melakukan monitoring secara teknis, mendefinisikan paket-paket pemeliharaan kesehatan yang tepat, mengawasi melalui peraturan agar terjadi efisiensi pelayanan kesehatan. Rumah sakit perlu memperhatikan kecenderungan ini pada tingkat nasional dan provinsi maupun kabupaten, termasuk berkaitan dengan akreditasi, lisensi dan sertifikasi perlu diperhatikan oleh rumah sakit.

Perkembangan regulasi pemerintah perlu diperhatikan, berbagai peraturan baru pemerintah perlu dianalisis, apakah peraturan maupun regulasi tersebut merupakan peluang atau ancaman bagi perkembangan rumah sakit.

Masyarakat merupakan lingkungan luar penting karena sebagian besar pendapatan rumah sakit berasal dari masyarakat secara langsung. Dalam analisis eksternal rumah sakit perlu memperhatikan keadaan masyarakat, melihat peluang dalam potensi masyarakat membayar pelayanan kesehatan dilakukan

melalui analisis demand masyarakat. Dalam hal ini demand masyarakat akan rumah sakit dapat dilihat dari berbagai faktor. Menurut Fuchs (1998) dan Zubkoff (1981) faktor-faktor tersebut antara lain, kebutuhan berbasis pada aspek fisiologis yang tercatat dalam data epidemiologi, penilaian pribadi akan status kesehatannya, variabel-variabel ekonomi seperti tarif serta ada tidaknya sistem asuransi dan penghasilan, kemudian variable-variable demografis dan organisasi. Di samping faktor-faktor tersebut terdapat beberapa faktor lain, misalnya: pengiklanan, jumlah dokter dan fasilitas pelayanan kesehatan, serta pengaruh inflasi. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu sama lain.

#### a.A.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan internal, kesempatan dan ancaman eksternal, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini membantu dalam menentukan target dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat sebuah rencana.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogyanto (2005) SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Menurut David (2008) Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis.

Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Menurut David (2008), analisis SWOT meliputi kajian terhadap:

##### 1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para

pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

Kekuatan yaitu faktor-faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

Kelemahan yaitu faktor-faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.

## 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan–kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

Kesempatan adalah faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi, dan perkembangan hubungan supplier dan buyer.

## 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Ancaman yaitu faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang dapat menghambat perusahaan seperti adanya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* terhadap *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi dan kebijakan baru.

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.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung.

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.1. Matrix Pemilihan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
EFAS Peluang ( <i>Opportunity</i> )	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Strategi S-O (*Strength and Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

Strategi S-T (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi W-O (*Weakness and Opportunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi W-T (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Alternatif Strategi sesuai SWOT:

a.A.1. Kuadran I (S-W positif, O-T positif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

a.A.2. Kuadran II ( S-W positif, O-T negatif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, 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, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

a.A.3. Kuadran III ( S-W negatif, O-T positif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

a.A.4. Kuadran IV ( S-W negatif, O-T negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Strategi Bertahan”, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

a.A.5. Analisis *ProductLifeCycle* (PLC)

Konsep *Product Life Cycle* (PLC) pertama kali diperkenalkan oleh Levit pada tahun 1965. Pada dasarnya setiap produk dan pelayanan memiliki siklus hidup. Siklus hidup tersebut berawal dari produk pertama kali diluncurkan ke pasar sampai akhirnya hilang di pasaran. Analisis PLC digunakan untuk memilih strategi berdasarkan prinsip bahwa semua produk dan pelayanan pasti melalui beberapa tahapan-tahapan atau fase-fase yang berbeda dalam siklus hidupnya. Tahapan-tahapan ini secara primer berhubungan dengan perubahan alamiah dari pasar, proses perkembangan produk dan tipe-tipe *demand* yang diciptakan dalam manajemen. Dalam mengevaluasi *product life cycle*, evolusi dari kategori pelayanan sales dan profit (atau pengganti sales seperti jumlah pendaftaran, kunjungan rumah sakit, dan pesaing) ditelusuri sepanjang waktu. Evolusi ini akan memiliki implikasi strategi bagi organisasi. (Duncan, 2006)

PLC memiliki suatu bentuk yang khusus yang dikenal dengan “S” shape seperti yang ditampilkan dalam gambar. Bentuk tersebut merupakan kurva yang memiliki empat tahapan yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda.

Keempat tahapan pada kurva PLC adalah: *introduction, growth, maturity dan decline*. (Kotler, 1997)

1. *Introduction* (tahap pengenalan)

Tahap ini ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang lambat karena produk baru diperkenalkan ke pasaran. Pertumbuhan yang lambat antara lain disebabkan karena dalam tahap ini manajemen berusaha untuk mengubah kebiasaan konsumen agar beralih ke produk baru tersebut. Biaya yang dibutuhkan paling tinggi dibandingkan tahap lain dalam PLC. Hal ini disebabkan karena jumlah produksi masih sedikit dan biaya pemasaran serta promise masih tinggi. Tingkat laba relatif rendah bahkan umumnya negatif. Lamanya tahap ini tergantung dari kompleksitas produk itu sendiri, tingkat kebaruannya dan keberadaan produk substitusi.

Tugas utama perusahaan dalam tahap ini adalah meningkatkan penjualan atau market share. Karena produk baru diperkenalkan ke pasar, maka pada tahap ini diperlukan usaha promosi yang maksimal untuk menciptakan *product awareness*.

2. *Growth* (tahap pertumbuhan)

Ciri umum yang dialami oleh produk yang berhasil melewati tahap pengenalan adalah peningkatan penjualan dalam tiap tahap pertumbuhan. Pada titik tertentu, ada peningkatan signifikan dalam permintaan pasar. Tingkat keuntungan juga meningkat pesat karena biaya produksi dan promosi yang terjadi dapat ditutupi dengan volume penjualan yang besar, sehingga biaya per unit akan menurun. Pada saat ini pesaing sudah masuk ke dalam industri. Ada yang menawarkan produk persis sama, ada pula yang menawarkan produk yang mirip tetapi dengan berbagai penyempurnaan dari produk aslinya.

Pada tahap ini strategi yang sebaiknya dilaksanakan oleh perusahaan adalah:

- 1) Memperbaiki kualitas produk dan menambah produk sebagai pelengkap produk utama serta memberikan *customer service* serta layanan purna jual.
- 2) Memasuki segmen pasar yang baru

- 3) Sasaran kegiatan promosi untuk membujuk konsumen agar cenderung memilih produk yang diproduksinya tersebut diantara produk pesaing yang lain.
- 4) Tetapkan harga yang paling dapat bersaing untuk menarik calon konsumen yang semakin banyak.

### 3. *Maturity* (tahap pematangan)

Tanda utama suatu produk memasuki tahap ini adalah terjadinya market *saturation* (kejenuhan pasar). Hampir seluruh konsumen yang menjadi target market produk tersebut telah menggunakannya. Pertumbuhan penjualan lebih rendah dibandingkan pada tahap pertumbuhan. Penjualan kini tumbuh sejalan dengan pertumbuhan populasi. Persaingan menjadi semakin ketat. Para produsen berusaha membedakan produknya dengan produk pesaingnya dengan perbedaan-perbedaan yang semakin kecil, didukung dengan *customer service* dan usaha-usaha promosi lainnya.

Menurut Philip Kotler tahap ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

#### 1) *Growth maturity* (pematangan yang sedang bertumbuh)

Volume penjualan tetap meningkat walaupun pertumbuhannya mulai menurun. Hal ini disebabkan karena adanya kejenuhan saluran distribusi, namun masih ada konsumen baru yang dapat dilayani.

#### 2) *Stable maturity* (pematangan yang stabil)

Perkembangan volume penjualan mulai mendatar. Hal ini karena pasar sudah jenuh.

#### 3) *Decaying maturity* (pematangan yang menurun)

Volume penjualan benar-benar turun drastis karena sebagian besar konsumen telah beralih pada produk-produk pesaing atau ke produk substitusi.

### 4. *Declining* (tahap penurunan)

Pada tahap ini permintaan pasar dan keuntungan menurun secara tajam. Penurunan ini dapat disebabkan oleh penurunan pembelian akibat perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, dan munculnya produk baru yang dapat menggantikan produk lama dengan keunggulan tertentu. Pada tahap ini perusahaan dapat mengambil langkah strategis berupa pengkondisian tarif maupun pemotongan harga secara nyata untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Selain itu perusahaan sebaiknya berusaha untuk mencari dan mengembangkan produk dan pasar baru yang lebih potensial.

Tabel 1.1  
Karakteristik Fase PLC oleh Kotler & Keller (2007)

Karakteristik	<i>Introduction</i>	<i>Growth</i>	<i>Maturity</i>	<i>Decline</i>
Penjualan	Rendah	Meningkat Cepat	Puncak	Menurun
Biaya	Per Pelanggan Tinggi	Per Pelanggan Rata-rata	Per Pelanggan rendah	Per Pelanggan Rendah
Laba	Negatif	Meningkat	Tinggi	Menurun
Pelanggan	Innovator	Pemakai awal	Mayoritas tengah	Pemakai terlambat
Pesaing	Sedikit	Jumlah bertambah	Jumlah Stabil mulai menurun	Jumlah menurun

Sumber: Kotler & Keller 2007

Alternatif strategi sesuai tahapan PLC:

Menurut Duncan (2006) masing-masing tahapan pada pendekatan strategi menggunakan PLC memiliki alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 1.2  
Alternatif Strategi Sesuai Tahapan PLC

<i>Stage 1</i>	<i>Stage 2</i>
<i>Introduction</i>	<i>Growth</i>
<i>Market Development</i>	<i>Market Development</i>
<i>Product Development</i>	<i>Product Development</i>
	<i>Penetration</i>

	<i>Vertical Integration</i> <i>Related Diversification</i>
<i>Stage 3</i> <i>Maturity</i> <i>Market Development</i> <i>Product Development</i> <i>Penetration</i> <i>Enhancement</i> <i>Status Quo</i> <i>Retrechment</i> <i>Divestiture</i> <i>Unrelated Diversification</i>	<i>Stage 4</i> <i>Decline</i> <i>Liquidation</i> <i>Harvesting</i> <i>Divestiture</i> <i>Unrelated Diversification</i>