

# **Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)**



**Dosen Pengampu:  
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

**Prodi Manajemen Informasi Kesehatan  
Universitas Esa Unggul  
2018**

Dulu lembaga pelayanan publik memberikan pelayanan kepada masyarakat sekedar untuk menjalankan kewajibannya. Saat ini lingkungan telah terjadi perubahan yang signifikan. Pihak swasta yang bergerak sebagai penyedia layanan/barang sejenis maupun sebagai pemasok tumbuh dan bersaing secara agresif. Akibatnya, jenis produk menjadi makin beragam dan hubungan antara penjual dengan pembeli semakin kompleks. Informasi mengenai sebesar apa kebutuhan tersebut, bagaimana cara agar bisa memenuhi kebutuhan tersebut dan memperoleh keuntungan darinya, dan seterusnya menjadi salah satu dasar dalam pengambilan keputusan stratejik pada perusahaan swasta.

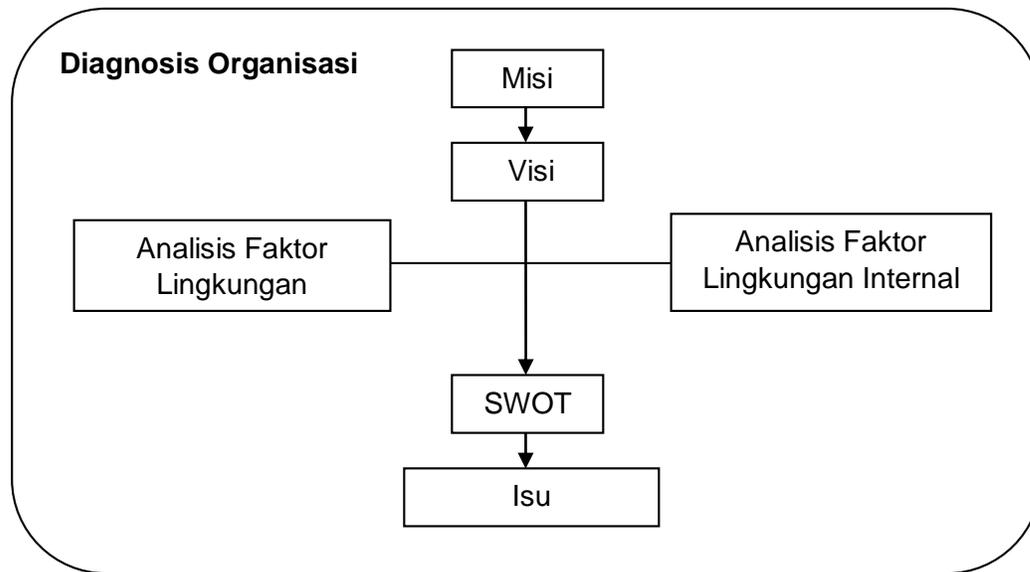
Bagaimana dengan lembaga pelayanan publik yang dikelola pemerintah? Sampai dengan satu dasawarsa lalu, belum banyak lembaga pelayanan publik yang menganggap kondisi eksternal sebagai basis perencanaan. Padahal menurut para pakar manajemen, pemimpin organisasi harus memahami perubahan yang terjadi pada lingkungan luarnya, melakukan antisipasi sehingga mampu menghadapi krisis yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut, dan melakukan berbagai tindakan yang diperlukan sebagai respon terhadap perubahan. Lembaga pelayanan publik milik pemerintah yang tidak mampu berubah sesuai dengan tuntutan lingkungan pelan-pelan akan kehilangan daya kompetitifnya sehingga akan menjadi lembaga yang “hidup segan mati tak mau”.



**Gambar 1 Model Berpikir *Sense Making***

Beberapa perubahan pada lingkungan eksternal dapat bersifat sebagai ancaman bagi lembaga pelayanan publik, namun tidak sedikit perubahan yang justru menjadi peluang. Untuk dapat menyusun rencana antisipasi, lembaga pelayanan publik harus pula memahami kondisi internal organisasi untuk bisa mengukur keunggulan kompetitif maupun kelemahan yang dimiliki dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Pemahaman mengenai kondisi lingkungan eksternal maupun internal dapat diperoleh dengan melakukan aktivitas yang disebut sebagai diagnosis organisasi.

Aktivitas penyusunan rencana strategis bisnis sebaiknya dimulai dengan melakukan diagnosis organisasi sebagai upaya untuk mengenali kondisi lingkungan sebelum menetapkan strategi jangka pendek, jangka menengah dan program tahunan.



**Gambar 2 Alur Diagnosis Organisasi**

# Topik 1 Analisis Lingkungan Internal

Kesehatan adalah keadaan sehat, baik secara fisik, mental, spiritual maupun sosial dan ekonomis. Pembangunan kesehatan yang merupakan bagian dari pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2009). Salah satu sarana dalam pembangunan kesehatan tersebut adalah berupa rumah sakit, yang merupakan suatu lembaga yang memberikan fasilitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat, baik itu promotif, preventif, kuratif maupun rehabilitatif.

Rumah sakit merupakan suatu unit saha pelayanan publik dengan ciri khas memberikan pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Jenis organisasi ini padat modal, padat teknologi dan padat tenaga sehingga pengelolaan rumah sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perubahan paradigma tersebut membuat rumah sakit harus mempertanggung jawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.

Rumah sakit dipengaruhi oleh lingkungan sekitar, baik eksternal maupun internal yang bersifat dinamis. Jika rumah sakit bersifat statis, tidak melakukan upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, maka eksistensi rumah sakit akan terancam, sebaliknya rumah sakit yang mampu melakukan berbagai tindakan agar terus berkembang dalam lingkungannya akan tetap bertahan bahkan berpotensi untuk terus maju dan siap menghadapi persaingan di masa depan.

Perubahan lingkungan dapat memaksa adanya perubahan paradigma manajemen yang akhirnya akan membawa pula pada perubahan di sistem manajemennya. Pada prinsipnya rumah sakit sedang bergerak dari suatu lembaga yang berlandaskan aspek sosial dan birokrasi yang kuat menjadi lembaga bisnis (Trisnantoro, 2005).

Memasuki abad ke 21, setiap organisasi, dalam perkembangannya mutlak dituntut untuk tidak sekedar hidup, tetapi ia juga harus berani maju dan mampu bersaing secara bebas dengan unsur lain di dalam dan di luar organisasinya (Widjajat, 2009). Begitu juga halnya dengan pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan,

pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing. Di dalam era ini, para pelanggan/ konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan yang dianggap memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut.

Masalah umum yang dialami oleh sebagian besar rumah sakit di Indonesia (rumah sakit pemerintah maupun swasta) adalah dominasi faktor *weakness* (kelemahan internal), terutama kurangnya sarana dan lemahnya daya saing organisasi (*low competitive advantage*) dan diperberat dengan kurang tanggap dan sigapnya kepemimpinan rumah sakit mengantisipasi persaingan bebas pasar regional dan global. Sementara itu rumah sakit masih harus siap menghadapi ancaman atau tantangan antara lain perkembangan pesat IPTEK, perubahan regional dan global yang berjalan cepat, makin kritisnya penilaian masyarakat sebagai pelanggan terhadap pelayanan rumah sakit, serta lahirnya paradigm baru tentang organisasi dan kepemimpinan masa depan.

Lingkungan internal rumah sakit terdiri dari sumber daya rumah sakit yang berdasarkan sifatnya meliputi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud.

#### **A. Sumber Daya Berwujud (*Tangible*)**

Sumber daya berwujud (*tangible*) adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, mesin, material, tanah dan uang. Sumber daya nyata dapat dikatakan sebagai perangkat keras dari organisasi. Sumber-sumber daya ini sangat mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi.

Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat dilihat, disentuh dan dirasakan menggunakan panca indera manusia. Rumah sakit berada di satu tempat atau lokasi tertentu terdiri dari bangunan-bangunan gedung, yakni gedung-gedung untuk Instalasi Gawat Darurat, Rawat Jalan, Rawat Inap, Bedah, Laboratorium, Gizi, Farmasi, Laundry dan sebagainya untuk memberikan pelayanan kesehatan, maupun pelayanan penunjang. Selain bangunan gedung-gedung tersebut di rumah sakit juga disediakan tempat parkir untuk para karyawan dan pengunjung rumah sakit, kantin, dan mushola. Di dalam gedung-gedung tersebut terdapat peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan setiap ruang. Peralatan terdiri dari peralatan untuk medis maupun non medis.

## **B. Sumber Daya Nirwujud atau Tidak Berwujud (*Intangible*)**

Sumber daya nirwujud digolongkan dua jenis sumber daya lagi yakni sumber daya relasional dan kompetensi. Sumber daya relasional adalah segala sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya. Misalnya hubungan organisasi dengan pelanggannya, supplier, pesaing atau instansi pemerintah. Hubungan ini bisa memudahkan upaya organisasi mencapai tujuannya.

Selain bangunan gedung dan peralatan serta perlengkapan rumah sakit, operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit dijalankan oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia rumah sakit terdiri dari tenaga kesehatan dan tenaga non kesehatan. Tenaga kesehatan meliputi para dokter spesialis dan subspecialis, dokter umum, dokter gigi (umum dan spesialis), perawat dengan berbagai spesialisasinya, apoteker, asisten apoteker, ahli gizi, petugas laboratorium, petugas radiologi, dan sebagainya yang langsung berhubungan dengan pelayanan kesehatan kepada pasien. Rumah sakit selain menjalankan fungsi pelayanan kesehatan (medis) juga menjalankan fungsi manajerial. Fungsi manajerial ini terdiri dari manajemen puncak (Badan Direktur, Komite Medis, Komite Keperawatan, Komite Farmasi), manajemen menengah (para manajer), dan manajemen pelaksana (operasional). Para direktur biasanya di baik dokter spesialis maupun dokter umum, kecuali direktur keperawatan yang harus dijabat oleh perawat. Manajer menengah yang biasanya terdiri dari manajer pelayanan medis, manajer pelayanan keperawatan, manajer sumber daya manusia atau insani, manajer keuangan, manajer sistem informasi, dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Struktur di bawah manajer menengah adalah pelaksana operasional kegiatan sehari-hari dalam memberikan pelayanan kesehatan, pelayanan penunjang, dan pelayanan non kesehatan seperti parkir, kebersihan, dan keamanan.

Sumber daya manusia dilihat sebagai sumber daya berwujud meliputi jumlahnya, pendidikannya, pengalamannya berdasarkan riwayat pekerjaannya, keterampilannya, dan jabatannya. Struktur tugas dan fungsi sumber daya manusia rumah sakit dibagi habis dan disusun dalam struktur organisasi rumah sakit.

### **1. Struktur Organisasi**

Dari struktur organisasi dapat terlihat susunan hirarkhi jabatan struktural di dalam organisasi rumah sakit. Ada tiga model dasar struktur organisasi (Wheelen and Hunger, 2012, Robbins and Coulter, 2012.). Model pertama adalah model struktur organisasi sederhana, yang hanya terdiri dari pemilik merangkap manajer dan pegawai. Struktur organisasi yang sederhana ini banyak digunakan untuk klinik yang baru berdiri. Semua fungsi manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, sistem informasi, dan pelayanan menjadi satu. Ketika organisasi berkembang

menjadi besar maka fungsi fungsi manajemen tersebut menjadi unit-unit fungsional tersendiri dibawah Top manajemen, karena pegawai bertambah banyak, dan struktur pekerjaan juga semakin kompleks dan semakin terspesialisasi. Model struktur organisasi yang lebih cocok adalah model struktur organisasi yang kedua, yaitu struktur organisasi fungsional. Orang-orang yang mempunyai keahlian fungsional tertentu yang sama menjadi satu unit fungsional. Model Struktur organisasi fungsional digunakan oleh semua organisasi, baik organisasi dengan struktur fungsional maupun struktur divisional (model struktur organisasi yang ke tiga). Model organisasi divisional ini setiap divisi mempunyai produk tertentu yang berbeda antara divisi yang satu dengan divisi lainnya. Namun demikian dapat juga divisional ini berupa cabang-cabang di wilayah yang berbeda dengan produk yang sama dengan otonomi yang terbatas. Contohnya model organisasi ini adalah Rumah Sakit yang mempunyai cabang-cabang di berbagai daerah atau negara. Model ini juga disebut model struktur organisasi korporasi, contoh Rumah Sakit Siloam, Rumah Sakit Hermina, Rumah Sakit Ciputra, Rumah Sakit Sari Asih, dll. Kantor pusat korporasi berfungsi sebagai induk perusahaan, dan anak-anak perusahaannya berada di berbagai wilayah.

Lingkungan internal menurut referensi pakar lain menyebutkan terdiri dari tiga kategori, yaitu:

a. Kompetensi

Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi:

- adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri
- mengembangkan sumber daya meliputi *skill*, teknologi atau cara produksi
- apakah perlu bertaan dalam sebuah industri
- memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti

b. Kompetensi inti

Merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan juga diartika dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor

c. Sumber daya

Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

Tujuan menganalisis lingkungan internal adalah:

1. mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
2. digunakan untuk membuat keputusan strategi yang baik

Proses melakukan analisis lingkungan internal menurut Nilasari (2014) adalah:

1. melakukan identifikasi faktor-faktor internal yang strategis
2. melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan
3. profil perusahaan selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi

## Topik 2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan usaha lembaga pelayanan publik dapat dilakukan dengan mengamati trend yang terjadi pada faktor-faktor lingkungan luar organisasi yang mempengaruhi kemampuan lembaga dalam mencapai tujuan. Faktor-faktor lingkungan luar selanjutnya harus bisa diidentifikasi sebagai peluang atau ancaman bagi lembaga. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, sebaiknya ada kerangka konsep atau model yang digunakan. Manfaat menggunakan model pemikiran yaitu supaya tidak satupun faktor yang terlewat dalam melakukan analisis eksternal.



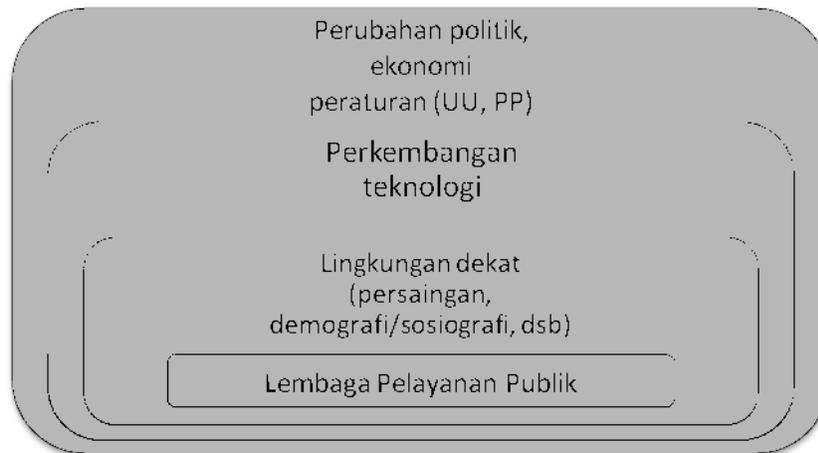
**Gambar 3 Lima Kekuatan yang Menimbulkan Persaingan**

Bagi lembaga pelayanan publik yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat persaingan sangat tinggi dapat menggunakan kerangka pikir yang dikembangkan oleh Porter mengenai lima kekuatan yang menimbulkan persaingan. Lembaga pelayanan publik yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat persaingan sedang atau rendah dapat menggunakan kerangka pikir lingkungan jauh dan lingkungan dekat. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan usaha/sektor yang menjadi bidang usaha lembaga, maupun lokasi fisik lembaga pelayanan publik. Misalnya sebuah rumah sakit harus melihat industri kesehatan sebagai lingkungan usahanya, dan lokasi dimana rumah sakit tersebut berada sebagai lingkungan fisiknya.

Pemain baru adalah orang atau lembaga yang baru memulai usaha dibidang yang sama dengan lembaga pelayanan publik. Produk pengganti seringkali menjadi alternatif bagi pengguna jika produk utama tidak mampu memenuhi atau tidak

sesuai dengan kebutuhannya. Dukun dan sinthe menjadi produk alternatif pelayanan kesehatan rumah sakit. Pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan melalui tinggi rendahnya harga dan kualitas material atau jasa yang mereka berikan. Intensitas persaingan akan meningkat jika konsumen memiliki daya tawar lebih tinggi dimana konsumen membeli dalam jumlah banyak, tidak membutuhkan produk khusus (sehingga penyedia produk tersebut banyak), tidak mementingkan kualitas produk, dan memiliki informasi yang cukup mengenai spesifikasi produk dan harga yang berlaku umum. Tingkat persaingan antar-lembaga sejenis adalah persaingan yang terjadi antara satu lembaga pelayanan publik dengan organisasi lain milik swasta maupun pemerintah yang bergerak pada sektor yang sama, menawarkan produk atau jasa yang sama dan menuju segmen pasar yang sama.

Selain menggunakan kerangka pikir tersebut di atas, analisis lingkungan eksternal dapat juga dilakukan dengan kerangka pikir lingkungan berdasarkan jauh-dekatnya terhadap operasional lembaga pelayanan publik. Lingkungan jauh adalah faktor-faktor di luar lembaga yang dapat mempengaruhi secara tidak langsung, sedangkan lingkungan dekat adalah faktor eksternal yang mempengaruhi secara langsung.



**Gambar 4 Lingkungan Jauh dan Lingkungan Dekat Lembaga Pelayanan Publik**

Dalam dokumen perencanaan, analisis lingkungan eksternal dapat disajikan dalam bentuk data trend 3-5 tahun kebelakang, peta persaingan dengan mengidentifikasi intensitas persaingan dan profil pengguna.

Lingkungan eksternal merupakan factor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan oleh beberapa hal diantaranya:

- a. Jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak constant melainkan selalu berubah-ubah.
- b. Intensitas dampaknya beraneka ragam.
- c. Faktor tersebut bisa menjadi suatu kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis “SWOT” yang dilakukan.
- d. Kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya
- e. Teori manajemen strategic mengatakan bahwa faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan strategik tentang arah yang hendak ditempuh, dapat di kategorikan dalam 2 kategori yaitu:
  1. Faktor-faktor eksternal yang “Jauh”
  2. Faktor-faktor eksternal; yang “Dekat”

### **Lingkungan Eksternal Yang “Jauh”**

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang “Jauh” pada intinya merupakan faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan) tersebut. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang “Jauh” meliputi beberapa faktor yaitu:

- a. **Pertimbangan-pertimbangan Ekonomi**  
 Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan/ keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi. Adapun hal-hal yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam pengambilan suatu keputusan yaitu:
  - Perkembangan global di bidang ekonomi
  - Pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
  - Kehadiran korporasi multinasional
  - “Kejutan” di bidang energi, dan Pendanaan
- b. **Faktor-faktor Politik**  
 Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti adalah para pengambil keputusan stratejik perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hajat hidup rakyat

banyak, serta penentuan kebijakan-kebijakan dalam suatu sistem-sistem tertentu yang diambil oleh para pemegang kekuasaan pada suatu periode tertentu.

Indonesia yang menganut paham demokrasi dengan ciri utamanya antara lain ialah bahwa kedaulatan nasional berada di tangan rakyat secara berkala di selenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial yang akan dipercaya untuk menjalankan roda pemerintahan pada kurun waktu tertentu. Hasil dari pemilihan umum tersebut dapat mengakibatkan dua situasi yang dilematis yakni:

- Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikutnya, atau,
- Terjadi pergantian partai yang yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan negara untuk periode berikutnya. Selain pengenalan terhadap dampak dari faktor-faktor politik domestik, tentunya penting pula untuk mengetahui dan mengenal dampak dari faktor-faktor politik yang timbul secara regional, bahkan global. Pemahaman tersebut mutlak diperhitungkan dan diperlukan karena mempunyai implikasi yang harus diperhitungkan terhadap berbagai segi perekonomian secara domestik. Contohnya seperti hal-hal yang menyangkut kegiatan ekspor-impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, kebijaksanaan tarif, penggunaan tenaga kerja asing, serta persyaratan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan secara regional dan internasional.

c. Faktor-faktor Sosial

Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, dampak dari faktor-faktor sosial sangat penting untuk di sadari oleh para pengambil keputusan. Berbagi faktor seperti keyakinan, system nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus di respon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan masyarakat tercermin dalam beberapa hal diantaranya:

- Pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang.
- Gaya memilih dan menggunakan busana.
- Penggunaan produk yang sedang “trendy”
- Bahan bacaan yang disenangi
- Bentuk hiburan yang diminati

- Pola interaksi dalam keluarga, seperti antara suami dan istri, orang tua dan anak-anaknya.
- Preferensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni.
- Makna kehidupan kekarayaan.  
Berbagai implikasi dalam bidang sosial yang ada kaitannya dengan manajemen strategik terlihat pada lima hal yaitu:
  - Pendidikan
  - Faktor kultur
  - Konfigurasi ketenagakerjaan
  - Faktor demografi
  - Etos kerja sebagai faktor sosial

d. Faktor Teknologi

Pengambilan keputusan strategik mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategik semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional. Namun orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus di imbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa di dukung SDM yang tepat teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal. Justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi usaha tersebut

e. Industri Sebagai Faktor Lingkungan Eksternal yang Turut Berpengaruh

Manajemen strategik dalam suatu organisasi mutlak untuk mengenali dalam bidang mana perusahaan bergerak dan faktor lingkungan eksternal mana yang turut berpengaruh terhadap jalannya roda perusahaan yang bersangkutan.

Para pakar manajemen strategik menyoroti lima hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

- Ancaman dari para pendaatang baru
- Faktor Pemasok
- Faktor Pembeli
- Faktor Produksi
- Faktor Persaingan

### **Lingkungan Eksternal Yang "Dekat"**

Faktor lingkungan eksternal yang "dekat" mempunyai dampak langsung pada operasionalisasi berbagai strategi dan kebijaksanaan suatu perusahaan. Kaitan erat tersebut bukan hanya karena adanya suasana kompetitif dalam suatu usaha, akan

tetapi juga berkaitan dengan peluang yang dapat dimanfaatkan, khususnya dalam perolehan sumber dana dan sumber daya yang diperlukan dan dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Selain itu pula, faktor-faktor lingkungan eksternal yang "dekat" pada umumnya dapat dikendalikan, atau paling sedikit dipengaruhi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor eksternal yang "dekat" dan perlu diperhatikan dalam pengambilan suatu keputusan adalah sebagai berikut :

a. Kedudukan Kompetitif Perusahaan

Dalam kondisi dan iklim persaingan, suatu perusahaan perlu melakukan analisis tentang kedudukannya dalam suatu percaturan usaha. Untuk mengetahui kedudukan kompetitif suatu perusahaan, dapat dikaji dan di analisis dengan menggunakan pendekatan "SWOT". Dengan mengetahui berbagai hasil analisa tersebut para pengambil keputusan (Top Manajemen) harus mampu menentukan kebijakan yang bertujuan untuk mengembangkan usahanya.

b. Profil para Pelanggan

Para pengambil keputusan stratejik perlu mengetahui profil yang tepat tentang para pelanggan terutama para calon pengguna produk yang dihasilkan. Para pakar menekankan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada profil para konsumen yang perlu dikenali dan dianalisis antara lain ialah:

- Faktor Geografi
- Faktor Demografi
- Faktor Psikografi.

Jika dilihat secara sepintas, faktor ini tidak mempunyai kaitan dengan cara-cara yang seharusnya ditempuh oleh para pengambil keputusan strategik dalam suatu perusahaan. Secara langsung memang tidak, akan tetapi tetap penting untuk dikenali karena faktor-faktor tersebut pasti berpengaruh pada perilaku mereka dalam memuaskan berbagai kebutuhan dan kepentingannya, yang pada gilirannya tercermin pada cara-cara mereka memuaskan berbagai kebutuhan mereka, termasuk cara mereka mengambil keputusan membeli suatu produk atau tidak.

c. Perilaku Pembeli

Pada umumnya, para pembeli suatu produk tertentu pasti menggunakan berbagai pertimbangan dalam membeli/ tidak membeli suatu produk. Pertimbangan antar pembeli yang satu dengan yang lain juga tentunya berbeda. Apakah karena produk itu bersifat primer, sekunder maupun tersier bagi mereka, atau hanya karena adanya gaya hidup ataupun pertimbangan lain yang membuat mereka membutuhkan barang/jasa tersebut. Yang jelas di sini bahwa perilaku para pembeli tidak pernah konsisten dan beragam. Inkonsisten itulah yang menjadi salah satu penyebab utama mengapa profil para pembeli dan calon pembeli perlu dikenali dengan baik oleh para pengambil keputusan/perusahaan.

d. Faktor Pemasok

Posisi para pemasok memiliki peran penting sebagai salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan satu sektor industri, khususnya sektor di mana satu perusahaan bergerak. Selain sebagai faktor eksternal yang "Jauh", faktor ini juga masuk dalam faktor lingkungan eksternal "Dekat" mengingat pengenalan terhadap faktor ini memiliki dampak langsung terhadap pengelolaan suatu perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa para manajer dalam suatu perusahaan mutlak perlu menumbuhkan dan memelihara hubungan khusus yang didasarkan pada saling mempercayai dengan para pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan.

e. Faktor Penyandang Dana

Penyandang dana sangat penting dikenali sebagai faktor lingkungan eksternal yang "dekat" sebab dampaknya yang bersifat langsung. Hubungan dengan pihak penyandang dana pun perlu ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara atas dasar saling percaya.

f. Situasi pasaran kerja sebagai faktor lingkungan

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dan paling menentukan dalam berhasil tidaknya suatu organisasi, termasuk organisasi bisnis, pencapaian tujuan dan sasarannya, terutama dalam hal organisasi yang bergerak dalam iklim yang sangat kompetitif. Betapa pun pentingnya perhatian yang harus diberikan oleh para pengambil keputusan strategik pada unsur-unsur yang lain, perhatian terbesar tetap harus diberikan kepada unsur manusia dalam suatu organisasi/ bisnis.

Dalam suatu organisasi, semua proses manajemen sumber daya manusia harus ditempuh secara benar dan tepat dimana kesemuanya itu berangkat dari pengakuan dan penghargaan atas harkat dan martabat manusia. Adapun proses sumber daya manusia yang menyangkut perencanaan ketenagakerjaan meliputi:

- Penciptaan dan pemeliharaan sistem informasi sumber daya manusia,
- Rekrutmen,
- Seleksi,
- Orientasi dan penempatan,
- Sistem imbalan,
- Pendidikan dan pelatihan,
- Perencanaan dan pengembangan karier,
- Pemutusan hubungan kerja,
- Pemeliharaan hubungan industrial, dan
- Pemensiunan.

Langkah-langkah yang diambil dalam proses manajemen sumber daya manusia merupakan faktor internal dan mungkin tidak tepat untuk dibahas

sebagai bagian dari pengenalan lingkungan eksternal yang "dekat. Akan tetapi, pengambilan langkah-langkah tersebut secara tepat perlu dilakukan, mengingat beberapa implikasi yang melandasinya:

- Mampu menghasilkan tenaga kerja yang profesional dalam bidangnya, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat dan minat, dan intelektualitas sehinggalah mampu membangun reputasi perusahaan yang lebih bona fide dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.
- Langkah –langkah tersebut lebih menjamin perusahaan untuk tetap mempertahankan tenaga kerja yang secara kualitatif memenuhi persyaratan yang telah ditentukan, sehingga para karyawan memiliki sikap positif terhadap perusahaan karena tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
- Dengan adanya langkah-langkah tersebut, hakikat pasaran tenaga kerja dikenali dengan baik dan dengan segera jugadapat menentukan sumber-sumber tenaga kerja mana yang harus mendapat perhatian utama dalam penggarapannya.