



**MODUL RENSTRA DAN MANAJEMEN PERUBAHAN
(MIK730)**

**MODUL SESI 7
REVIEW**

**DISUSUN OLEH
NAURI ANGGITA TEMESVARI, SKM, MKM**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

SUBTOPIK REVIEW

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :
Menguraikan materi yang dipaparkan pada pertemuan 1 sampai dengan pertemuan 6, meliputi: konsep manajemen perubahan strategis, perumusan visi-misi-tujuan-sasaran organisasi, dan tahapan perencanaan strategis.

B. Uraian

Kegiatan perencanaan dalam aspek kesehatan merupakan salah satu poin penting karena tindakan perencanaan akan menyusun penyediaan, pemilihan, dan pemanfaatan seluruh sumber daya yang diperlukan dalam kegiatan kesehatan. Aspek perencanaan dilandasi oleh sulitnya ketersediaan, keterbatasan, mahalnnya, dan tidak adanya pembaharuan sumber daya. Untuk mendapatkan optimalisasi manfaat itu diperlukan efektifitas dan efisiensi sumber daya melalui perencanaan yang tepat dan berdaya guna serta berhasil guna. Dengan harapan semoga perencanaan akan memberi arah pencapaian tujuan yang jelas dan terukur. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan penentuan tujuan yang yang harus diraih oleh organisasi dan penetapan tugas-tugas dan alokasi sumber daya, proses penentuan sasaran organisasi dan cara meraihnya. Tahapan yang dilakukan dalam kegiatan perencanaan adalah menetapkan tujuan organisasi, merumuskan kondisi organisasi saat ini baik kekuatan maupun kelemahannya, mengidentifikasi lingkungan organisasi baik tantangan maupun hambatannya serta mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Secara garis besar terdapat empat langkah dasar perencanaan yang dapat dipakai untuk semua kegiatan perencanaan pada semua jenjang organisasi. Langkah tersebut adalah:

1. Menetapkan Sasaran

Kegiatan perencanaan dimulai dengan memutuskan apa yang ingin dicapai organisasi. Tanpa sasaran yang jelas, sumber daya yang dimiliki organisasi akan menyebar terlalu luas. Dengan menetapkan prioritas dan merinci sasaran secara jelas, organisasi dapat mengarahkan sumber agar lebih efektif.

2. Merumuskan Posisi Organisasi pada saat ini

Jika sasaran telah ditetapkan, pimpinan harus mengetahui dimana organisasi berada saat ini dan sumber daya apa yang dimiliki pada saat ini untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Perencanaan baru dapat disusun jika organisasi telah mengetahui posisinya pada saat ini. Untuk ini, organisasi harus memiliki suasanaketerbukaan agar informasi mengalir dengan lancar terutama data keuangan dan statistik.

3. Mengidentifikasi Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Menuju Sasaran

Selanjutnya perlu diketahui faktor-faktor, baik internal maupun eksternal, yang diperkirakan dapat membantu dan menghambat organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Diakui jauh lebih mudah mengetahui apa yang akan terjadi pada saat ini, dibandingkan dengan meramalkan persoalan atau peluang yang akan terjadi di masa datang. Melihat kemungkinan ke depan adalah unsur utama yang paling sulit dalam perencanaan.

4. Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran

Langkah terakhir dalam kegiatan perencanaan adalah mengembangkan berbagai kemungkinan alternatif atau langkah-langkah yang diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengevaluasi alternatif-alternatif itu, dan memilih mana yang dianggap paling baik, cocok, dan memuaskan

Pengertian strategi dalam layanan kesehatan mempunyai tiga pengertian, yaitu:

1. Merupakan pola dalam pengambilan keputusan dengan memerhatikan organisasi di dalam lingkungannya.

2. Merupakan perilaku organisasi yang berkaitan dengan apa yang akan, sedang, dan harus dilakukan

3. Merupakan rencana yang berorientasi pada masa depan yang berfungsi sebagai suatu perangkat panduan bagi manajer

Dari definisi perencanaan dan strategis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan proses manajerial untuk pengembangan dan pemeliharaan kesesuaian strategis antara tujuan organisasi dan sumber daya serta perubahan peluang dalam pasar. Ada lima ciri pokok perencanaan strategis, yaitu:

1. Perencanaan strategis memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan, seperti: apakah jenis usaha yang kita masuki dan seharusnya kita masuki?

2. Perencanaan strategis merupakan kerangka dasar yang dapat dipakai sebagai pedoman untuk penyusunan rencana yang lebih rinci dan pengambilan keputusan harian. Jika seorang manajer harus mengambil keputusan semacam itu, ia dapat mengajukan pertanyaan dari alternatif yang ada, manakah yang paling konsisten dengan strategi kita?

3. Perencanaan strategis memiliki kurun waktu yang lebih panjang daripada jenis perencanaan lain

4. Perencanaan strategis membantu organisasi untuk mengarahkan sumber dayanya pada kegiatan yang mempunyai prioritas tinggi

5. Perencanaan strategis merupakan kegiatan tingkat atas, artinya pucuk pimpinan yang memiliki pandangan yang dibutuhkan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi dan arena komitmen dari pucuk pimpinan sangat diperlukan untuk menumbuhkan dan mendukung komitmen dari bawah

Setelah membahas terkait perencanaan strategis, selanjutnya kita membahas tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Visi adalah suatu pernyataan yang harus dapat menjawab pertanyaan dasar, ingin menjadi seperti apa di masa depan (*what do we want to become?*). Visi menjadi dasar dalam menyusun misi yang komprehensif. Pernyataan visi sebaiknya singkat, lebih baik satu kalimat dan pembuatannya melibatkan sebanyak mungkin para manajer. Agar suatu visi pada organisasi sukses maka diperlukan suatu visi yang baik dengan mencakup hal-hal penting sebagai berikut:

- Jelas : suatu visi dikatakan jelas apabila visi tersebut sederhana. Bukan merupakan suatu analisis kompleks yang tidak dapat dimengerti oleh karyawan/pegawai.

- Koheren : koheren dalam arti sesuai dengan misi dan nilai-nilai

- Konsisten : suatu visi dikatakan konsisten apabila visi tersebut mencerminkan perilaku dalam pengambilan keputusan oleh seluruh organisasi

- Komunikatif : komunikatif apabila seluruh anggota organisasi tersebut mengerti pentingnya kerja sama dalam menciptakan masa depan yang sesuai dengan keinginan manajer, pemberi kerja, para *stakeholder*.

- Fleksibel : fleksibel dalam arti berubah-ubah sesuai dengan kemampuan strategis dari suatu organisasi dari waktu-waktu.

Misi adalah pernyataan dari sebuah tujuan umum: alasan mengapa organisasi hadir. Siapakah kita? Apa yang kita lakukan? Untuk siapa kita melakukan itu? Mengapa kita melakukannya?. Misi perusahaan adalah alasan mendasar mengapa perusahaan hadir. Misi sering diungkapkan dalam sebarang pernyataan, yang menyampaikan pengertian tentang tujuan untuk menjalankan dan memproyeksikan gambaran perusahaan kepada pelanggan. Dalam proses formulasi strategi, pernyataan misi menetapkan nuansa kejiwaan ke mana perusahaan akan bergerak. Pernyataan misi harus tumbuh dari suatu diskusi terarah pada saat menjawab enam pertanyaan berikut:

1. Siapa kita?

2. Apakah kebutuhan dasar sosial dan politik kita tetap ada, atau apakah dasar masalah sosial dan politik kita tetap ada?

3. Secara umum, apa yang kita lakukan untuk mengenali, mengantisipasi dan merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan atau problem?

4. Bagaimana seharusnya kita merespons *stakeholder* kita?

5. Apa filosofi, nilai-nilai, dan budaya kita?

6. Apa yang membuat kita berbeda/ unik?

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang. Kriteria tujuan:

1. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.

2. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.

3. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategis hasil yang diinginkan.

4. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang

5. Tujuan menggambarkan hasil program

6. Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.

7. Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.

Sasaran Perusahaan adalah menetapkan apa yang ingin coba dicapai perusahaan dalam menjalankan bisnis operasionalnya. Di dalam menetapkan sasaran hendaknya menggunakan prinsip SMART.

1. *Specific*: Sasaran harus menyatakan persisnya apa yang ingin dicapai.

2. *Measurable*: Suatu sasaran harus dapat diukur sehingga memungkinkan untuk menentukan apakah sasaran tersebut telah dicapai.

3. *Achievable*: Sasaran harus realistis sesuai dengan keadaan dimana sasaran tersebut ditetapkan dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk kegiatannya.

4. *Relevant*: Sasaran hasil harus relevan bagi orang yang bertanggung jawab untuk mencapai keberhasilannya.

5. *Time Bound*: Sasaran hasil harus menetapkan batasan waktu untuk mencapainya. Batas waktu sasaran tersebut juga harus realistis.

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. Sehingga diperlukan analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal untuk menghadapi perubahan.

Lingkungan internal merupakan sumberdaya yang sifatnya meliputi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. 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 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. Contoh dari faktor internal antara lain: sumber daya manusia dalam hal kuantitas dan kualitas, sarana prasarana, kebijakan, dan struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Faktor-faktor lingkungan luar selanjutnya harus bisa diidentifikasi sebagai peluang atau ancaman bagi lembaga. 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 faktor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Contoh dari faktor luar atau eksternal antara lain kebijakan yang berlaku baik yang dikeluarkan pemerintah atau pun global, perkembangan teknologi, dan pesaing.

Tahanan dalam perumusan strategi adalah sebagai berikut:

1. Tahap I : Tahap Input

Tahap I dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) atau Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) analisa Analisa Lingkungan Internal dan Matriks Analisa Lingkungan Eksternal. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya.

2. Tahap II : Tahap Pencocokan

Tahapan ini fokus pada menciptakan alternative strategi yang layak dengan mencocokkan factor eksternal dan internal kunci. Tahap pencocokan kerangka kerja strategi ini terdiri dari tiga teknik, yaitu Matriks SWOT (*Strengths Opportunities Weakness Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) dan Matriks Grand Strategy. Tahap I atau tahap input merupakan dasar informasi dalam analisa di tahap II ini. Tahapan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan acaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternative strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan

guna memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang, sedangkan strategi yang menggunakan / memperbaiki kelemahan guna menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan.

3. Tahap III : Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya.

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Untuk persiapan ujian tengah semester cukup pelajari kembali bagaimana menggunakan matrik IFE, EFE, dan IE.

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, pemerintahan, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Adapun tahapan penggunaan matriks EFE sebagai berikut :

a. Buat daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) bagi perusahaan.

b. Tentukan bobot dan *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

Nilai bobot ditentukan sebagai berikut :

0,20 = Sangat Kuat

0,15 = Diatas rata-rata

0,10 = Rata-rata

0,05 = Dibawah rata-rata

c. Tentukan *Rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana.

1 = Di bawah rata-rata

2 = Rata-rata

3 = Diatas rata-rata

4 = Sangat bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

d. Kalikan nilai bobot, dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.

e. Jumlahkan semua faktor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bernilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. Pada tabel 1 dapat dilihat model matriks EFE.

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

Adapun tahap pengerjaan matriks IFE ini. Pada prinsipnya sama dengan matriks EFE, hanya pada pemberian *rating* juga tidak berbeda. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi.

Maka langkah-langkah membuat matriks IFE adalah sebagai berikut:

a. Buat daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup perihal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) bagi perusahaan.

b. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

Nilai bobot ditentukan sebagai berikut :

0,20 = Sangat Kuat

0,15 = Di atas rata-rata

0,10 = Rata-rata

0,05 = Di bawah rata-rata

c. Tentukan *Rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana.

1 = Di bawah rata-rata

2 = Rata-rata

3 = Di atas rata-rata

4 = Sangat bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi yang dipilih perusahaan, dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

d. Kalikan nilai bobot, dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.

e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bernilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matrik EFE, matriks IFE, terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

IE matrix terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari *IFE Matrix* pada sumbu X dan total skor dari *EFE Matrix* pada sumbu Y. pada masing-masing *Strategy Business Unit* (SBU) perusahaan harus membentuk *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*-nya. Pada sumbu X dari *IE Matrix*, skor ada tiga yaitu : Skor 1.0 – 1.99 menyatakan bahwa posisinya internal adalah lemah, skor 2.0 – 2.99 posisinya adalah rata-rata dan skor 3.0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk *EFE Matrix*, skor 1.0 – 1.99 adalah rendah, skor 2.0 – 2.99 adalah sedang dan

skor 3.0 – 4.0 adalah tinggi. Matriks Internal-Eksternal memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

1. SBU Untuk divisi-divisi yang berbeda pada sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai “*grow*” dan “*Build*”. Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah Strategi Insentif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan Produk *development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Beckward Integration*, *Forward Integration* dan *Horizontal Integrations*.

2. SBU yang berada pada sel-sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi “*hold*” dan “*Maintain*”. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu *Strategy Market Penetration* dan produk *Development*

3. SBU untuk divisi-divisi yang berada pada sel-sel VI, VII atau IX dapat menggunakan “*Harvest*” atau “*Divesture*”.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

		Kuat (3,0 - 4,0)	Rata-rata (2,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)
Skor Total Matriks EFE	Tinggi (3,0 - 4,0)	I	II	III
	Sedang (2,0 - 2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	VII	VII	IX

Esa Unggul

Referensi:

- Ayuningtyas, Dumilah. 2015. Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Trisnantoro, Laksono. 2005. Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit : Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar, Yogyakarta: Andi Offset
- Jacobalis, S, 1989. Menjaga Mutu Pelayanan Rumah Sakit (Quality Assurance), Jakarta: Citra Windu Satria.

