

Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)



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

**Prodi Manajemen Informasi Kesehatan
Universitas Esa Unggul
2019**

Outline Materi:

Pertemuan 1 : Pendahuluan

Pertemuan 2 : Visi, misi, tujuan, dan sasaran

Pertemuan 3 : Lingkungan organisasi

- a. analisis lingkungan eksternal
- b. analisis lingkungan internal
- c. tujuan jangka panjang
- d. analisis SWOT
- e. perumusan strategi
- f. matriks EFE
- g. matriks IFE

Pertemuan 4 : Perumusan strategi

- a. formulasi strategi
- b. logika pengambilan keputusan
- c. jenis strategi

Pertemuan 5 : Alternatif rekomendasi strategi

- a. matriks IE
- b. matriks TOWS
- c. matriks SPACE

Pertemuan 6 : Evaluasi dan pengendalian dalam manajemen strategis

- a. prinsip evaluasi strategi
- b. proses evaluasi strategi

Pertemuan 7 : Balanced Scorecard (BSC)

- a. konsep Balanced Scorecard
- b. penggunaan Balanced Scorecard
- c. sistem manajemen kinerja terpadu dengan kerangka balanced scorecard

Pertemuan 8: Konsep dasar manajemen perubahan

- a. definisi
- b. komponen
- c. proses perubahan
- d. lingkungan perubahan

Pertemuan 9 : Kepemimpinan dan perubahan:

- a. kekuatan penggerak perubahan
- b. tindakan kepemimpinan dalam perubahan

Pertemuan 10 : Kebijakan dan perubahan:

- a. fungsi dan isi kebijakan

- b. perumusan program perubahan
- c. pengembangan dan perjabaran program

Pertemuan 11 : Faktor pendorong perubahan:

- a. perkembangan IPTEK dan Globalisasi
- b. penegakan profesionalisme

Pertemuan 12 : Konteks perubahan:

- a. konteks perubahan individu
- b. konteks perubahan organisasi

Pertemuan 13: Pengendalian perubahan:

- a. pengendalian proses
- b. pengendalian substansi
- c. pengendalian lingkungan

Pertemuan 14 : Model pengelolaan perubahan:

- a. model freeze-unfreeze
- b. model force field

Topik 1 Pendahuluan

A. Latar Belakang

Pada dasarnya perjalanan peradapan manusia dari zaman ke zaman di berbagai negara mana pun di dunia menuju suatu tujuan yang ingin dicapai yaitu kehidupan masyarakat sejahtera secara ekonomi, sosial, politik, hukum, keamanan, kesehatan, pendidikan, termasuk aspek kehidupan lainnya. Ini menjadi ideology yang mendorong setiap orang agar berusaha, berkarya untuk membangun kehidupan masa kini dan masa depan menjadi lebih maju dalam segala hal.

Memasuki abad modern sekarang ini kehidupan berlangsung luas, pada beberapa wilayah terjadi peningkatan pembangunan yang amat maju, sementara pula pada sebagian daerah perkembangan pembangunan melambat. Perbedaan capaian tersebut banyak dipengaruhi oleh berbagai dimensi factorial yang ada pada suatu wilayah.

Pada kasus Indonesia, tujuan kehidupan berbangsa bernegara yang ingin dicapai masyarakat pada dasarnya telah dirumuskan dalam pembukaan UUD 1945 “Memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Dalam aspek pembangunan kesehatan, WHO telah menetapkan program sehat bagi semua “*Health for All*”, Visi Indonesia Sehat 2010 “Masyarakat, Bangsa, dan Negara yang ditandai oleh penduduknya hidup dalam lingkungan dan perilaku yang sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia. Visi Indonesia Sehat 2015 “Masyarakat, Bangsa, dan Negara yang ditandai oleh penduduknya hidup dalam lingkungan dan perilaku yang sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia”. Visi Indonesia Sehat 2020 (Tap MPR RI Nomor: V/MPR/2000) “Terwujudnya masyarakat Indonesia yang religious, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara”. Pencapaian visi tersebut memerlukan kesiapan dan upaya yang memadai dalam hal pemilihan dan pemanfaatan sumber daya kesehatan secara efektif dan efisien.

Saat lalu, kini, dan masa depan, kita harus belajar dari kegagalan pembangunan kesehatan era sebelumnya, termasuk pada beberapa negara dunia selalu dihadapkan pada masalah kesehatan yang serius. Capaian sasaran pemanfaatan layanan kesehatan sering menjadi tantangan terbesar setiap negara. Tidaklah mudah merancang upaya maupun karya kesehatan dalam kehidupan masyarakat majemuk, yang memiliki kultur dan sosial yang kompleks.

B. Pentingnya Perencanaan

Bercermin pada situasi dan kondisi pembangunan kesehatan berdasarkan fakta-fakta kemajuan yang telah dicapai pada beberapa negara, beberapa decade, bahkan beberapa strategi yang telah didayagunakan, bahwa tidaklah mudah mencapai tujuan yang telah dirumuskan tersebut. Permasalahan yang dihadapi cukup banyak baik aspek manusia, sumber daya, waktu, hukum, ekonomi, termasuk politik. Salah satu hal pula yang turut berpengaruh selain faktor tersebut adalah aspek perencanaan dan evaluasi kesehatan. Semenjak bergulirnya reformasi tahun 1999 telah terjadi perubahan mendasar pada tatanan kehidupan di berbagai bidang termasuk organisasi pemerintahan di Indonesia. Salah satu yang sangat menonjol adalah adanya desentralisasi sampai tingkat kabupaten/kota. Reformasi juga mengubah pendekatan pembangunan yang semula bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi, sesuai dengan masalah dan kebutuhan di tiap kabupaten.kota. Perubahan besar tersebut terjadi di berbagai sektor pembangunan, termasuk bidang kesehatan. Tuntutan tersebut mendorong pelaku kesehatan di daerah untuk lebih giat meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai kebutuhan dan permintaan masyarakat. Seiring waktu, masyarakat semakin paham dan turut serta berpartisipasi dalam pembangunan kesehatan melalui pintu-pintu diskusi dan dialog ketika rancangan anggaran pendapatan belanja dirumuskan. Salah satunya adalah melalui musrembang. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka mendengarkan masukan dan kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat yang bersifat vital. Melalui konteks musrembang, pola-pola perencanaan dimulai dari akar rumput yang kemudian dirumuskan secara teknis oleh instansi terkait dalam hal ini kesehatan dan perencanaan pembangunan daerah setempat.

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 kegaitan 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.

Pada dasarnya perencanaan itu merupakan pokok dari kegiatan manajemen, dimana seluruh kegiatan manajemen dirumuskan dan diarahkan oleh perencanaan tersebut. Dengan perencanaan tersebut akan menekan para pengambil keputusan atau manajer untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk dimanfaatkan secara berhasil guna da berdaya guna, dalam mendukung keberhasilan pembangunan kesehatan nasional serta mampu menjawab dan merespons berbagai tantangan pembangunan kesehatan masa kini maupun masa mendatang. David (2005) menyatakan bahwa perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan dan merupakan jembatan terpenting antara saat ini dan waktu yang akan datang/ Fungsi perencanaan mencakup kegiatan manajerial yang menentukan sasaran dan alat yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut, Perencanaan juga menjadi salah satu indikator manajemen yang baik. 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 (Richard, 2000).

Landasan dasar setiap perencanaan adalah kemampuan manusia untuk memilih secara sadar berbagai alternatif masa depan yang dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilih tersebut (Indriyo dan Agus Mulyono, 1999). Oleh karena itu, perencanaan merupakan spesifikasi dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu.

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 (Duncan, 1996).

Manfaat perencanaan menurut Stoner, et al (1996), bahwa dengan perencanaan akan dihasilkan sebuah rencana (*plan*) yang akan menjadi pedoman untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, dengan adanya perencanaan maka personil organisasi dapat melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan juga dipersiapkan proses untuk memonitor dan mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Setidaknya ada dua alasan dasar perlunya perencanaan, yaitu untuk mencapai 1) *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan 2) *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi (Hani, 2003). Dengan perencanaan maka dapat dimonitor dan diukur pencapaian tujuan serta dapat dilakukan tindakan perbaikan bila pencapaian tujuan tidak memuaskan. Sedangkan pekerjaan spesifik dari perencanaan menurut menurut David (2005) mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penetapan tujuan.

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 suasana

keterbukaan 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

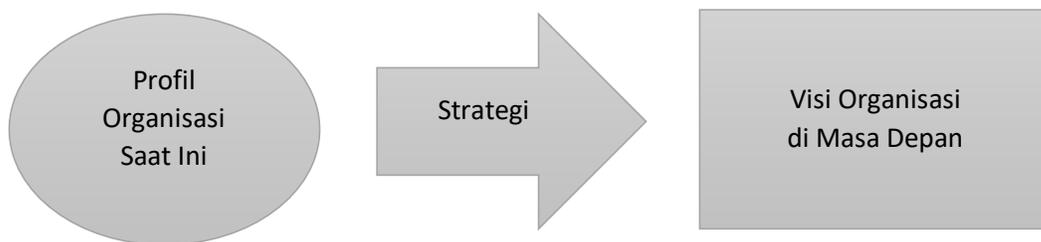
Langkah terakhir dalam kegiatan perencanaan adalah mengembangkan berbagai kemungkinan alternatif atau langkah-langkah yang diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengevaluasi alternatif-alternatif itu, dan memilih mana yang dianggap paling baik, cocok, dan memuaskan

Topik 2 Strategi

Strategi adalah sesuatu yang harus dikerjakan. Sedangkan taktik adalah bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Stephanie K. Marrus seperti yang diikuti oleh Husein Umar (2001), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai.

Pengertian strategi dalam layanan kesehatan menurut Duncan et al. (1996) 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



Terdapat beberapa konsep mengenai strategi. Pertama, strategi adalah program umum untuk mencapai sasaran organisasi dan melaksanakan misinya. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Kedua, strategi adalah pedoman umum organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan sepanjang waktu.

Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan eksternal organisasi.

Klasifikasi Strategi

Strategi diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Diawali dari strategi generic (*generic strategy*) yang dijabarkan menjadi strategi utama/induk. Strategi di tingkat fungsional perusahaan yang dikenal dengan strategi fungsional. Strategi-strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional. Banyak konsep strategi generic beserta strategi utama

yang dikemukakan oleh para ahli strategi. Salah satunya adalah model strategi generik dari Fred R. David dalam Tabel 1.

Tabel 1 Strategi Generik dan Strategi Utama Menurut Fred R. David

Strategi Umum	Generik/	Strategi Utama
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)		Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>)
		Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>)
		Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)		Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>)
		Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>)
		Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Defensive Strategy</i>)		Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>)
		Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>)
		Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>)
		Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

1. Strategi Intensif terdiri dari:

- a. pengembangan pasar (*Market Development*)
adalah strategi mengenalkan produk atau jasa yang ada ke daerah (pasar) yang baru. Strategi ini dipilih bila terdapat jaringan distribusi baru yang murah, baik, dan dapat diandalkan, organisasi sudah sangat sukses, pasar belum jenuh, atau organisasi mempunyai kapasitas produk yang berlebih
- b. pengembangan produk (*Product Development*)
adalah strategi yang berusaha meningkatkan penjualan dengan jalan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada. Strategi ini dipilih bila organisasi mempunyai produk sukses yang sudah matang dengan menarik pelanggan yang puas terhadap produk baru, adanya persaingan industry dengan ciri teknologi yang cepat berkembang, pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik dengan harga bersaing, organisasi bersaing dalam industry dengan pertumbuhan tinggi, atau mempunyai kemampuan riset dan pengembangan yang kuat.
- c. penetrasi pasar (*Market Penetration*)
adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada sekarang melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi ini dipilih bila pasar belum jenuh, penggunaan dari pelanggan meningkat, pangsa pasar dari pesaing menurun sedangkan penjualan total dari industry meningkat, atau korelasi antar keuntungan dan biaya pemasaran tinggi.

2. Strategi integrative

- a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)
adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau pengecer. Strategi ini dipilih bila tidak ada distributor yang baik untuk bersaing, organisasi bersaing, organisasi bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau distributor dan pengecer sekarang mempunyai profit yang tinggi.
 - b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)
adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan control terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini dipilih bila pemasok yang sekarang mahal dan tidak dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan, jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak, organisasi bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau pemasok sekarang mempunyai profit margin yang tinggi.
 - c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)
adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan control terhadap pesaing. Strategi ini dipilih bila organisasi mendapat monopoli, bersaing di dalam industri yang sedang berkembang, atau pesaing kurang menguasai pengelolaan pemasok.
3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*) terdiri dari:
- a. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)
Menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas
 - b. Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification*)
Menambah produk atau jasa baru. Beberapa perusahaan melakukan diversifikasi konglomerasi sebagian didasarkan pada harapan laba dari memecah-mecah perusahaan yang dibeli dan menjual divisi sebagian demi sebagian
 - c. Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification*)
Menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada. Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerasi karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.
4. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*) terdiri dari:
- a. Usaha Patungan (*Joint Venture*)
Ini adalah strategi yang populer terjadi jika dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang. Termasuk tipe pengaturan kerja sama yang lain seperti kemitraan penelitian dan pengembangan, persetujuan distribusi silang, persetujuan lisensi silang, persetujuan manufaktur silang, dan konsorsia lelang bersama.
Usaha patungan dan pengaturan kerja sama semakin banyak dipakai karena memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki komunikasi dan jaringan, operasi global, dan meminimalkan risiko. Agar kerja sama antar pesaing

berhasil, kedua perusahaan harus memberikan kontribusi yang khas, seperti teknologi, distribusi, riset dasar, atau kapasitas produksi. Tetapi, risiko utama adalah bahwa transfer yang tidak diharapkan dari keterampilan atau teknologi penting mungkin terjadi pada tingkat organisasi tanpa persetujuan. Informasi yang tidak dicakup dalam persetujuan formal sering diperdagangkan dalam interaksi sehari-hari dan itu terkait dengan pihak insinyur, pemasar, dan pengembang produk.

b. Penciutan Biaya dan Usaha (*Retrenchment and Divestiture*)

Terjadi ketika suatu organisasi mengubah kelompok dengan menghemat biaya dan aset untuk mendongkrak penjualan dan laba yang menurun. Kadang-kadang disebut strategi berbalik atau reorganisasional, dalam hal ini penciutan didesain untuk memperkuat kompetensi khas yang mendasar dari organisasi. Selama proses penciutan, ahli strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media.

Penciutan mungkin harus mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marjinal, menutup pabrik yang ketinggalan zama, membuat otomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melembagakan sistem pengendalian biaya. Dalam banyak kasus, kebangkrutan dapat membuat perusahaan menghindari kewajiban membayar utang besar dan mengingkari kontrak dengan serikat pekerja.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual semua aset perusahaan, bagian demi bagian, yang dihargai dari wujud asetya. Likuidasi merupakan pengakuan akan kekalahan dan konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun, barangkali lebih baik untuk menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah yang besar.

Pengelompokkan strategi yang berbeda dinyatakan Duncan et al (1995) yang membagi strategi menjadi strategi adaptif (*adaptive strategy*), strategi akses pasar (*market entry strategy*), dan strategi pemosisian (*potiotioning strategy*) seperti terlihat pada tabel. Strategi adaptif adalah strategi yang menentukan apakah keadaan organisasi akan memilih untuk ekspansi (berkembang), kontraksi (menciut), atau stabil (tetap). Strategi akses pasar adalah strategi yang menentukan metode untuk memasuki suatu pasar. Biasanya pada strategi kontraksi (menciut) perusahaan tidak butuh strategi akses pasar. Strategi pemosisian adalah strategi menghadapi perusahaan lain di pasar. Strategi ini berorientasi pasar dan diupayakan untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif.

Tabel 1 Pengelompokan Strategi

Strategi	Pengertian
Strategi Adaptif (<i>Adaptive Strategy</i>)	
1. Diversifikasi terkait (<i>related diversification</i>)	menambah kategori produk atau jasa baru yang terkait, sering membutuhkan pendirian divisi baru
2. Diversifikasi tak terkait (<i>unrelated diversification</i>)	Menambah kategori produk atau jasa baru yang tidak terkait, biasanya membutuhkan pendirian divisi baru
3. Integrasi vertikal maju (<i>forward vertical integration</i>)	Menambah anggota baru di saluran distribusi (ke arah hilir) untuk produk dan layanan saat ini, atau mengontrol arus konsumen/pasien dari satu institusi ke institusi lain
4. Integrasi vertikal mundur (<i>backward vertical integration</i>)	Menambah anggota baru di saluran distribusi (ke arah hulu) untuk produk dan layanan saat ini, atau mengontrol arus konsumen/pasien dari satu institusi ke institusi lain
5. Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	Memperkenalkan produk atau jasa yang ada saat ini ke pasar daerah geografis baru atau ke segmen baru di dalam pasar daerah geografis yang telah ada saat ini
6. Pengembangan produk (<i>product development</i>)	Meningkatkan kehadiran produk atau jasa, atau meningkatkan lini produk saat ini
7. Penetrasi (<i>penetration</i>)	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada saat ini di pasar yang telah ada saat ini melalui usaha pemasaran (promosi, distribusi, harga)
8. Divestasi (<i>divestiture</i>)	Menjual unit bisnis atau divisi yang beroperasi pada organisasi lain, biasanya unit bisnis tersebut akan tetap beroperasi
9. Likuidasi (<i>liquidation</i>)	Menjual seluruh atau sebagian aset-aset organisasi (fasilitas, oersediaan, peralatan, dan sebagainya) untuk memperoleh dana. Aset dapart dipakai oleh pembeli dalam berbagai cara dan berbagai bisnis
10. Menuai (<i>harvesting</i>)	Menarik dana, dan sementara itu hanya memberi sedikit sumber daya baru bagi bisnis pada pasar mengalami kemerosotan (<i>declining</i>). Kadang-kadang sering disebut "memerah" organisasi.
11. Menciut (<i>retrechment</i>)	Mengurangi cakupan organisasi, menyesuaikan kembali pasar target dan secara selektif mengurangi personel,

	produk dan layanan, atau daerah layanan (jangkauan geografis)
12. Meningkatkan (<i>enhancement</i>)	Meningkatkan operasi dalam kategori produk atau jasa yang ada saat ini dengan meningkatkan kualitas, efisiensi, inovasi, kecepatan, dan fleksibilitas
13. <i>Status Quo</i>	Mempertahankan besarnya pangsa pasar yang diraih secara relative dalam sebuah pasar
Strategi Masuk Pasar (<i>Market Entry Strategy</i>)	
1. Akuisisi (<i>acquisition</i>)	Strategi pertumbuhan dengan membeli organisasi, unit organisasi atau produk/layanan yang telah ada
2. Mendapatkan lisensi (<i>licensing</i>)	Mendapatkan aset (teknologi, pasar, alat, dan sebagainya) melalui kontrak
3. Investasi modal ventura (<i>venture capital investment</i>)	Investasi keuangan dalam sebuah organisasi untuk ikut berpartisipasi dalam pertumbuhannya
4. Penggabungan (<i>merger</i>)	Bersatunya dua atau lebih organisasi melalui perjanjian saling menguntungkan membentuk satu organisasi baru
5. Aliansi (<i>alliance</i>)	Bentuk dari sebuah kerja sama yang formal
6. Usaha patungan (<i>joint venture</i>)	Gabungan sumber daya dari dua atau lebih organisasi untuk menyelesaikan suatu rancangan pekerjaan
7. Pengembangan internal (<i>internal development</i>)	Produk atau jasa yang dikembangkan secara internal dengan menggunakan sumber daya organisasi itu sendiri
8. Internal ventura (<i>internal venture</i>)	Mendirikan suatu lembaga independen dalam organisasi untuk mengembangkan produk atau jasa
Strategi Pemosisian (<i>Positioning Strategy</i>)	
1. Kepemimpinan biaya (<i>cost leadership</i>)	Strategi biaya/harga rendah ditujukan bagi seluruh pasar
2. Diferensiasi (<i>differentiation</i>)	Pengembangan fitur-fitur produk/jasa yang unik ditujukan pada seluruh pasar
3. Fokus – Kepemimpinan biaya (<i>focus-cost leadership</i>)	Strategi biaya/harga rendah ditujukan pada segmen pasar tertentu
4. fokus-diferensiasi (<i>focus-differentiation</i>)	Pengembangan fitur-fitur produk/jasa yang unik ditujukan pada segmen pasar tertentu

Topik 3 Perencanaan Strategis

Menurut Kast dan Rosenzweig, perencanaan strategis adalah proses memutuskan masa depan, apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sedangkan Kotler dan Andreas memberikan batasan bahwa perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk pengembangan dan pemeliharaan kesesuaian strategis antara tujuan organisasi dan sumber daya serta perubahan peluang dalam pasar. Perencanaan strategis meliputi penentuan keseluruhan visi, misi, tujuan, identifikasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Sementara itu, Olsen dan Eadie (1982), mengartikan perencanaan strategis sebagai upaya pendisiplinan mekanisme pengambilan keputusan dan tindakan penting untuk panduan bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya) menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan.

Duncan (1996) mendefinisikan rencana strategis sebagai suatu proses yang digunakan untuk menelaah situasi dan mengembangkan tata cara pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu proses perencanaan strategis adalah suatu rencana atau strategi. Filosofi yang menghubungkan perencanaan strategis dengan keputusan operasional rutin organisasi dalam pengelolaannya disebut manajemen strategis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis.

Dalam proses manajemen strategis organisasi kesehatan menurut Duncan, pada tahap *strategis implementation* dilakukan *operational strategies* yang terdiri dari sistem informasi, strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi sumber daya manusia.

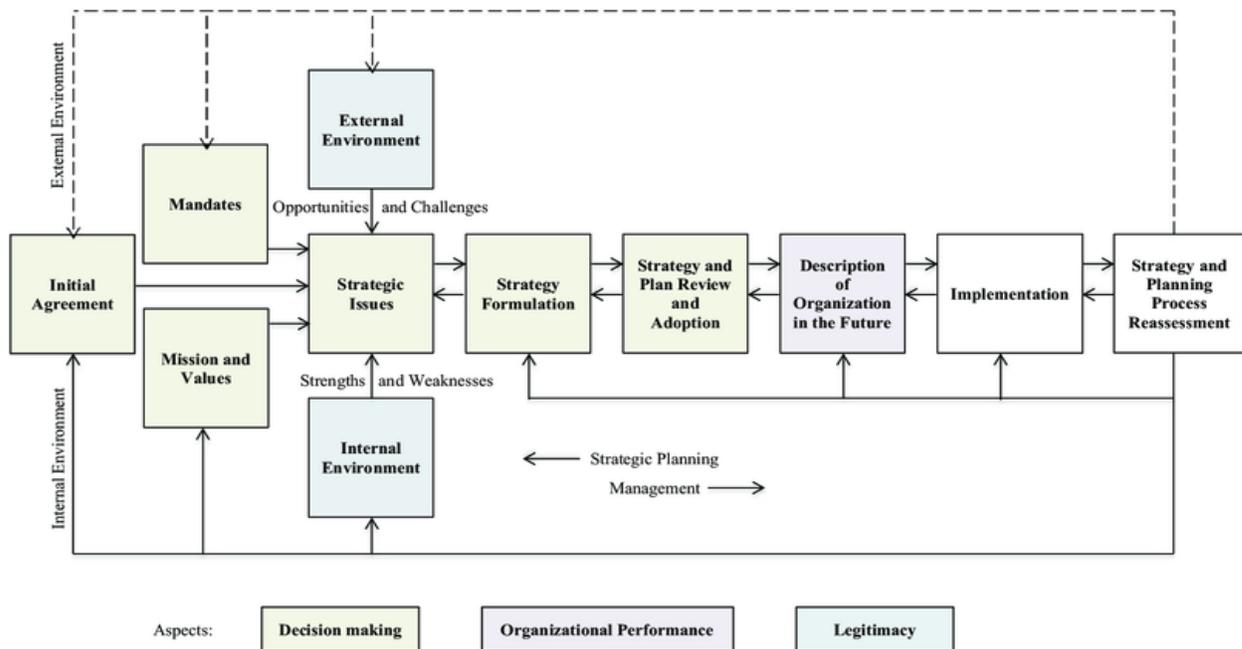
Ada lima ciri pokok perencanaan strategis, yaitu:

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

Bryson (2004) menggambarkan proses perencanaan strategis terdiri dari delapan langkah yaitu:

1. memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. mengidentifikasi mandat organisasi
3. memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman
5. menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan
6. mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

Langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis menurut *The Strategy Change Cycle* terlihat sebagai suatu model dalam proses pengambilan keputusan atau gambaran kegiatan dasar dari strategi atau merupakan suatu kelompok arahan pemimpin yang mengelola kegiatan utama dalam proses perencanaan strategi terlihat dalam gambar berikut:



Source: Bryson (2011)

Gambar 1 Sepuluh langkah dalam proses perencanaan strategis
(*Strategy Change Cycle*)