

**TESIS**  
**STRATEGI PENGEMBANGAN DALAM RANGKA**  
**PENINGKATAN PENDAPATAN BADAN LAYANAN UMUM**  
**LADOKGI YOS SUDARSO DI MAKASSAR**

*DEVELOPMENT STRATEGIES TO INCREASE INCOME OF*  
*THE LADOKGI YOS SUDARSO PUBLIC SERVICE AGENCY*  
*IN MAKASSAR*

**ARDINAL**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**MAKASSAR**  
**2024**

# **TESIS**

## **TRATEGI PENGEMBANGAN DALAM RANGKA PENINGKATAN PENDAPATAN BADAN LAYANAN UMUM LADOKGI YOS SUDARSO DI MAKASSAR**

*DEVELOPMENT STRATEGIES TO INCREASE INCOME OF  
THE LADOKGI YOS SUDARSO PUBLIC SERVICE AGENCY  
IN MAKASSAR*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**ARDINAL  
A012222122**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN DALAM RANGKA PENINGKATAN PENDAPATAN  
BADAN LAYANAN UMUM LADOKGI YOS SUDARSO DI MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**ARDINAL  
NIM A01222122**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 5 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



**Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D**  
NIP. 196204051987022001

Pembimbing Pendamping



**Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si**  
NIP. 197209212006042001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. M. Sobaryan, SE., M.Si., CIPM**  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ardinal  
Nim : A012222122  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Badan Layanan Umum Ladokgi Yos Sudarso Di Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 5 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Ardinal

**ABSTRAK**  
**STRATEGI PENGEMBANGAN DALAM RANGKA PENINGKATAN**  
**PENDAPATAN BADAN LAYANAN UMUM LADOKGI YOS SUDARSO**  
**DI MAKASSAR**

Ardinal  
Dian A.S Parawansa  
Andi Ratna Sari Dewi

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 disebutkan bahwa BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktifitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi gambaran yang komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh BLU Ladokgi Yos Sudarso, menganalisis strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatannya serta mengukur dan mengevaluasi efektivitas strategi yang telah ditetapkan BLU Ladokgi Yos Sudarso.

Penelitian ini dirancang untuk mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi peningkatan pendapatan pada Badan Layanan Umum (BLU) Ladokgi Yos Sudarso dengan pendekatan SWOT BSC. Pertama, penelitian akan dimulai dengan identifikasi tujuan yang spesifik dan terukur, yang terfokus pada hasil analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC). Langkah berikutnya melibatkan analisis lanjutan terhadap temuan SWOT untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang korelasi antar faktor yang telah diidentifikasi. Selanjutnya, KPIs yang sesuai akan ditetapkan untuk setiap perspektif dalam BSC, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan analisis balanced scorecard dapat disimpulkan bahwa Ladokgi TNI AL Yos Sudarso memiliki kinerja yang cukup baik. Namun perlu untuk memperhatikan aspek keuangan khususnya merumuskan strategi terkait bagaimana cara menekan angka pengeluaran dengan pendekatan efisiensi dan meningkatkan pendapatan dengan menggunakan pendekatan efektifikasi.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Balanced Scorecard, SWOT

**ABSTRACT**  
**DEVELOPMENT STRATEGIES TO INCREASE INCOME OF THE**  
**LADOKGI YOS SUDARSO PUBLIC SERVICE AGENCY IN MAKASSAR**

Ardinal  
Dian AS Parawansa  
Andi Ratna Sari Dewi

Government Regulation no. 23 of 2005 stated that BLU aims to improve services to the community in order to advance general welfare and make the nation's life intelligent by providing flexibility in financial management based on economic principles and productivity and the application of sound business practices. The aim of this research is to identify a comprehensive picture of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of BLU Ladokgi Yos Sudarso, analyze appropriate strategies to increase its income and measure and evaluate the effectiveness of the strategies that have been determined by BLU Ladokgi Yos Sudarso.

This research was designed to implement and evaluate revenue increase strategies at the Ladokgi Yos Sudarso Public Service Agency (BLU) using the BSC SWOT approach. First, the research will start by identifying specific and measurable goals, which focus on the results of the SWOT analysis and Balanced Scorecard (BSC). The next step involves further analysis of the SWOT findings to gain an in-depth understanding of the correlation between the factors that have been identified. Next, appropriate KPIs will be established for each perspective within the BSC, including financial, customer, internal processes, and learning and growth.

Based on the balanced scorecard analysis, it can be concluded that Ladokgi TNI AL Yos Sudarso has quite good performance. However, it is necessary to pay attention to financial aspects, especially formulating strategies related to how to reduce expenditure figures using an efficiency approach and increase income using an effectiveness approach.

Keywords: Development Strategy, Balanced Scorecard, SWOT

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
1.5.1 BAB I: Pendahuluan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.2. Tinjauan Empiris.....	34
BAB III KERANGKA PIKIR .....	42
3.1. Analisis SWOT .....	42
3.2. Faktor Internal .....	42
3.3. Faktor Eksternal .....	43
3.4. Balanced Scorecard (BSC) .....	43
3.5. Proses Penyusunan Strategi .....	44
BAB IV METODE PENELITIAN .....	46
4.1. Rancangan Penelitian .....	46
4.2. Kehadiran Penelitian .....	47
4.3. Waktu Dan Lokasi Penelitian.....	48
4.4. Sumber Data .....	49

4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	49
4.6. Teknik Analisis .....	51
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
5.1.1. Profil Ladokgi TNI AL Yos Sudarso .....	54
5.1.2. Visi Misi Ladokgi TNI AL Yos Sudarso .....	56
5.1.3. Struktur Organisasi Ladokgi TNI AL Yos Sudarso.....	57
5.2. Kondisi Internal dan Eksternal Ladokgi TNI AL Yos Sudarso.....	62
5.2.1. Kondisi Internal.....	62
5.2.2. Kondisi Eksternal.....	65
5.3. Hasil Analisis SWOT .....	70
5.4. Hasil Analisis <i>Balance Scorecard</i> .....	78
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>91</b>
6.1. Kesimpulan.....	91
6.2. Saran.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>96</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Matriks SWOT BSC .....	17
2.2. Penelitian Terdahulu .....	34
5. 1 Matriks SWOT .....	70
5. 2 Matriks IFAS.....	72
5. 3 Matriks EFAS .....	74
5. 4 Skor Pengukuran Balanced Scorecard.....	88
5. 5 Ikhtisar Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Balanced scorecard .....	16
2.2. Model Manajemen Strategik Komprehensif .....	29
3.1. Kerangka Pikir.....	45
5.1 Struktur Organisasi Ladokgi TNI AL Yos Sudarso .....	57
5. 2 Peta Pesaing.....	67
5. 3 Daftar Penyakit Terbesar.....	68
5. 4 Matriks Cartesius.....	76
5. 5 Pendapatan dan Pengeluaran 2021- 2023 .....	79
5. 6 Jumlah Pasien Rawat Jalan 2021- 2023 .....	81
5. 7 Komposisi SDM.....	85
5. 8 Kurva Kinerja Ladokgi TNI AL Yos Sudarso .....	92

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu agenda reformasi keuangan negara adalah adanya pergeseran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Selanjutnya, UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara membuka koridor baru bagi penerapan basis kinerja di lingkungan pemerintah. Dengan Pasal 68 dan Pasal 69 Undang-Undang tersebut, instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas (Lasyera et al., 2018).

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dinyatakan bahwa PPK-BLU adalah pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada

umumnya. Tiga pilar utama dalam pelaksanaan PPK-BLU adalah mempromosikan (1) peningkatan kesehatan pelayanan publik; (2) fleksibilitas pengelolaan keuangan; dan (3) tata kelola yang baik (good governance) (Nursetiawan, 2018).

Permendagri no. 61 tahun 2007 disebutkan bahwa BLUD bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktifitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Yang dimaksud dengan dengan praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan manajemen berkesinambungan (Puspadewi & Di, 2015).

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 242 Tahun 2023 tentang Penetapan Lembaga Kedokteran Gigi TNI AL R.E. Martadinata, Rumkital Marinir Cilandak, Rumkital DR. Midiyato S.Tanjung Pinang, Rumah Sakit TNI AL Dr. Mintohardjo, dan Lembaga Kedokteran Gigi TNI AL Yos Sudarso pada Kementerian Pertahanan Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sebelum ditetapkan sebagai Satker BLU, Ladokgi Yos Sudarso merupakan Satuan Kerja yang mengelola Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan melakukan pungutan penerimaan terbatas pada daftar PNBP penerimaan yang telah disetujui oleh Menteri Keuangan sehingga tidak dapat melakukan praktik bisnis.

Penulis tertarik mengembangkan strategi peningkatan pendapatan Satker BLU Yos Sudarso Makassar yang belum sampai satu tahun menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dinyatakan bahwa PPK-BLU adalah pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Tiga pilar utama dalam pelaksanaan PPK-BLU adalah mempromosikan (1) peningkatan kesehatan pelayanan publik; (2) fleksibilitas pengelolaan keuangan; dan (3) tata kelola yang baik (good governance) (Nursetiawan, 2018).

Satker BLU dapat melakukan praktek bisnis yang sehat dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pendapatan. Badan Layanan Umum (BLU) Ladokgi Yos Sudarso merupakan salah satu BLU yang berada di bawah naungan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. BLU Ladokgi Yos Sudarso memiliki tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan kegiatan penelitian, pengembangan, dan pengabdian kepada masyarakat di bidang kesehatan.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, BLU Ladokgi Yos Sudarso perlu memiliki pendapatan yang memadai untuk mendukung kegiatannya. Pendapatan BLU Ladokgi Yos Sudarso berasal dari berbagai sumber yakni

pendapatan dari hasil penjualan produk dan jasa, pendapatan dari sewa dan pemanfaatan aset, pendapatan dari hibah dan bantuan, dan pendapatan dari jasa layanan umum lainnya.

Silalahi (2021) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa program Badan Layanan Umum/ Badan Layanan Umum Daerah tersebut diharapkan aparaturnya dapat merubah pola pikir yang selama ini dirapkan dengan mengubah budaya dilayani menjadi budaya kinerja dan melayani. Dengan adanya perubahan tersebut, setiap aparatus sipil Negara dituntut memiliki pengetahuan yang memadai dalam menetapkan secara jelas sasaran, tujuan dan target yang akan dicapai oleh institusi yang dipimpinnya. Perubahan organisasi pemerintah ditandai dengan berkembangnya kualitas layanan, yang dilihat dari kemampuan organisasi pemerintah dalam merespon perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian terdahulu dari Rabiulyati & Nurwahyuni (2023) menemukan bahwa strategi efisiensi yang dilakukan pada rumah sakit di Indonesia berdasarkan artikel yang dianalisis meliputi penerapan Lean Hospital, pengembangan sistem informasi, penerapan metode Balanced Scorecard, pengembangan aplikasi (inovasi berbasis teknologi), menggunakan analisis ABC- VEN untuk perencanaan logistik. Strategi efisiensi tersebut sudah terbukti berkontribusi pada efisiensi keuangan dan berpengaruh positif pada mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit. Kelima strategi efisiensi yang dilakukan RS di Indonesia perlu diterapkan oleh semua RS yang implementasinya disesuaikan kompetensi dan ketersediaan sumber daya yang ada.

Pada tahun 2022, pendapatan BLU Ladokgi Yos Sudarso mencapai Rp10 miliar. Pendapatan tersebut berasal dari berbagai sumber, dengan kontribusi terbesar berasal dari hasil penjualan produk dan jasa, yaitu sebesar Rp7 miliar. Pendapatan BLU Ladokgi Yos Sudarso masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Kualitas produk dan jasa yang masih belum kompetitif,
- 2) Keterbatasan promosi dan pemasaran,
- 3) Kurangnya sinergi dengan instansi lain.

Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya peningkatan pendapatan BLU Ladokgi Yos Sudarso. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan berbagai strategi yakni meningkatkan kualitas produk dan jasa, meningkatkan promosi dan pemasaran, meningkatkan sinergi dengan instansi lain.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan pendapatan BLU Ladokgi Yos Sudarso.

## **1.2. Rumusan Masalah**

- 1) Bagaimana gambaran yang komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh BLU Ladokgi Yos Sudarso?
- 2) Bagaimana strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatannya?
- 3) Bagaimana efektivitas strategi yang telah ditetapkan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengidentifikasi gambaran yang komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh BLU Ladokgi Yos Sudarso.
- 2) Untuk menganalisis strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatannya.
- 3) Untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas strategi yang telah ditetapkan BLU Ladokgi Yos Sudarso.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Praktis**

- 1) Memahami secara komprehensif kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) akan membantu dalam mengoptimalkan keputusan strategis dan operasional, serta dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau peluang untuk pertumbuhan.
- 2) Dengan menganalisis strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan, BLU Ladokgi Yos Sudarso dapat mengimplementasikan tindakan yang lebih fokus dan efektif untuk meningkatkan kinerja finansialnya.
- 3) Melalui pengukuran dan evaluasi efektivitas strategi yang telah ditetapkan, organisasi dapat mengidentifikasi aspek-aspek mana yang berhasil dan mana yang memerlukan penyesuaian, membantu dalam perbaikan berkelanjutan.



### **1.4.2. Manfaat Teoritis**

- 1) Penelitian ini memberikan wawasan baru dalam aplikasi analisis SWOT pada organisasi pemerintah atau semi-pemerintah, memperkaya literatur yang ada dan memberikan referensi bagi penelitian serupa di masa depan.
- 2) Dengan fokus pada pengembangan dan evaluasi strategi peningkatan pendapatan, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman teoritis mengenai bagaimana organisasi pemerintah dapat secara efektif mengelola dan meningkatkan sumber pendapatannya.
- 3) Analisis efektivitas strategi yang ada dapat memberikan kontribusi pada teori dan praktek evaluasi strategi, khususnya dalam konteks organisasi yang beroperasi dalam lingkungan pemerintahan atau layanan publik.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

### **1.5.1 BAB I: Pendahuluan**

Bab ini memberikan gambaran umum tentang penelitian. Ini termasuk latar belakang yang menjelaskan pentingnya topik, rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian, serta ruang lingkup dan batasan penelitian.

### **1.5.2 BAB II: Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konseptual**

Bab ini mengandung tinjauan literatur terkait topik penelitian dan teori-teori yang relevan. Ini bertujuan untuk membangun kerangka

konseptual dan teoretis penelitian, serta menyajikan hipotesis atau pertanyaan penelitian yang akan diuji.

### **1.5.3 BAB III: Kerangka Pikir**

Bagian ini mencakup pengembangan kerangka teoretis yang berasal dari tinjauan literatur, membangun hubungan logis antara teori yang ada dan hipotesis atau pertanyaan penelitian. Kerangka pikir ini berperan sebagai peta yang mengarahkan alur penelitian, menjelaskan asumsi yang mendasarinya, variabel yang akan diteliti, dan hubungan antar variabel. Bab ini penting untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan dengan landasan teoretis yang kuat dan logika yang jelas

### **1.5.4 BAB IV: Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, termasuk pendekatan yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data. Bab ini penting untuk menunjukkan bagaimana penelitian akan dilaksanakan

### **1.5.4 BAB V: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menyajikan dan menginterpretasikan temuan penelitian. Ini termasuk presentasi data yang telah dikumpulkan, dilanjutkan dengan analisis mendalam untuk menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis. Bab ini juga mengkaji temuan dalam konteks literatur yang telah direview sebelumnya. Tujuannya adalah untuk menjelaskan, menginterpretasikan, dan mengevaluasi hasil penelitian, serta membahas implikasinya terhadap teori, praktik, dan penelitian lebih lanjut.

#### **1.5.4 Bab VI: Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasan, rekomendasi berdasarkan temuan, dan saran untuk penelitian di masa depan. Bab ini juga sering menyertakan refleksi tentang keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi secara umum proses yang penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

David (2011) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Adapun menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson (2003): Manajemen strategi adalah perencanaan skala besar dan jangka panjang yang berorientasi pada masa depan dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Arndt (2011) memberi penjelasan bahwa manajemen strategi adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan kemudian mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

- 1) Perumusan strategi: Tahap ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta pengembangan berbagai alternatif strategi.

- 2) Implementasi strategi: Tahap ini melibatkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.
- 3) Evaluasi strategi: Tahap ini melibatkan penilaian kinerja strategi yang telah diterapkan.

### **2.1.2. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah salah satu teknik perencanaan strategis yang digunakan untuk menganalisis kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) yang dihadapi oleh suatu organisasi. Analisis SWOT merupakan alat yang sederhana tetapi efektif untuk membantu organisasi dalam membuat keputusan strategis.

Menurut R. David (2011), analisis SWOT adalah “suatu analisis organisasi dengan menggunakan empat faktor utama, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman”.

- 1) Kekuatan adalah faktor-faktor internal yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kekuatan dapat berupa sumber daya, keterampilan, atau keunggulan kompetitif.
- 2) Kelemahan adalah faktor-faktor internal yang dapat menghambat organisasi untuk mencapai tujuannya. Kelemahan dapat berupa kekurangan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan kompetitif.

- 3) Peluang adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menguntungkan organisasi. Peluang dapat berupa perubahan dalam teknologi, pasar, atau peraturan.
- 4) Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang dapat merugikan organisasi. Ancaman dapat berupa perubahan dalam teknologi, pasar, atau peraturan.

Analisis SWOT memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- 1) Membantu organisasi untuk memahami lingkungan internal dan eksternalnya.
- 2) Membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.
- 3) Membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancamannya.
- 4) Membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang tepat.

Proses analisis SWOT terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

- 1) Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi  
Pada langkah ini, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor internal yang dapat membantu atau menghambat organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 2) Identifikasi peluang dan ancaman  
Pada langkah ini, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat menguntungkan atau merugikan organisasi.
- 3) Membuat matriks SWOT

Pada langkah ini, organisasi perlu membuat matriks SWOT yang mengelompokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

#### 4) Menganalisis matriks SWOT

Pada langkah ini, organisasi perlu menganalisis matriks SWOT untuk mengidentifikasi strategi yang tepat.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menganalisis SWOT, yaitu:

##### 1) Analisis SWOT internal

Analisis SWOT internal hanya berfokus pada faktor-faktor internal organisasi, yaitu kekuatan dan kelemahan.

##### 2) Analisis SWOT eksternal

Analisis SWOT eksternal hanya berfokus pada faktor-faktor eksternal organisasi, yaitu peluang dan ancaman.

##### 3) Analisis SWOT gabungan

Analisis SWOT gabungan berfokus pada semua faktor SWOT, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

### **2.1.3. SWOT Balanced Scorecard**

Analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) adalah dua alat strategi ampuh yang digunakan secara individual untuk menyusun kerangka perencanaan dan evaluasi yang kokoh. Namun, menggabungkan keduanya dapat menghasilkan sinergi yang luar biasa, membentuk pendekatan manajemen strategis yang komprehensif dan terintegrasi.

*SWOT Balanced Scorecard* memadukan analisis lingkungan internal (Kekuatan & Kelemahan) dan eksternal (Peluang & Ancaman) dengan perspektif BSC yang berimbang (Finansial, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan). Dengan demikian, tercipta pemahaman holistik tentang strategi dan kinerjanya, serta bagaimana hal itu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2013).

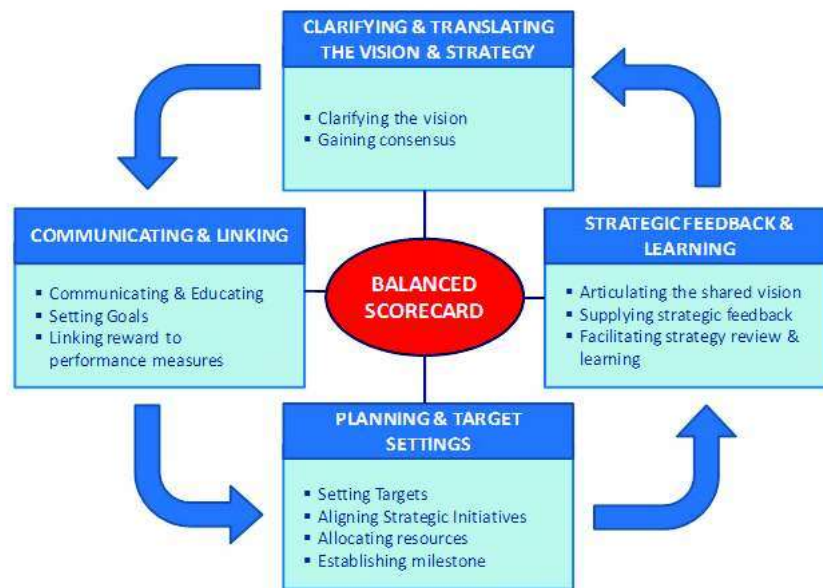
*Balanced scorecard* yang disusun secara benar akan mendeskripsikan strategi organisasi yang sebelumnya sangat sulit dimengerti karena hanya berupa kata-kata abstrak, menjadi suatu peta strategis yang akan membuat karyawan lebih mudah mengerti. Mendistribusikan hasil dari *Balanced scorecard* ke seluruh tingkatan organisasi akan memberi kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan tentang strategi organisasi, baik dari segi hasil pengukuran yang tidak diantisipasi sebelumnya, dan modifikasi *Balanced scorecard* untuk masa datang, sehingga seluruh karyawan akan merasa berkontribusi dalam penyusunan *Balanced scorecard* selanjutnya, sehingga dapat memunculkan motivasi untuk menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari.

*Balance Scorecard* memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Menurut Setiawannie & Rahmania (2019), kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif *Balance Scorecard*: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif *customer* dapat dianalisis seberapa kuat *brand equity* yang telah dibangun oleh



perusahaan dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* perusahaan. Disamping itu, dari perspektif *customer* dapat dianalisis kualitas *firm culture* yang dibangun oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan *customer* terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif proses bisnis/intern dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan dari proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Disamping itu dari perspektif proses bisnis/intern dapat dieksploitasi peluang untuk meningkatkan *cost effectiveness* proses dan dapat diantisipasi ancaman dari inovasi proses baru yang diciptakan oleh pesaing (Nurjaman, 2013). Analisis SWOT juga dapat diarahkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan pembangunan *human capital*. Analisis SWOT dengan rerangka *Balance Scorecard* memperluas lingkup analisis sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran komprehensif kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Berikut adalah gambar empat perspektif dalam *balanced scorecard*.



Gambar 2.1. Balanced scorecard  
(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

Membangun suatu sistem *balanced scorecard* tidak dapat mengandalkan keahlian teknis saja. Sebagai suatu sistem yang mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi, keahlian industri merupakan bagian penting dalam memilih siapa yang terlibat dalam proses pengembangan system *balanced scorecard* ini (Mubarrok, 2018).

*SWOT BSC, atau Analysis SWOT Balanced Scorecard*, pertama kali diperkenalkan, pada tahun 2001, oleh Lennart Norberg dan Terry Brown. SWOT BSC adalah konsep sederhana yang menggabungkan dua alat bantu kuat BSC (Balanced Scorecard) dan analisis SWOT saat mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong atau menghambat strategi. Keempat perspektif di BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT dalam matriks dimana faktor-faktor dapat dimasukkan (Aran et al., 2023).

Tabel 2.1. Matriks SWOT BSC

	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
FINANCIAL	financial strengths	financial weaknesses	financial opportunities	financial threats
CUSTOMER	customer strengths	customer weaknesses	customer opportunities	customer threats
INTERNAL PROCESSES	internal strengths	internal weaknesses	internal opportunities	internal threats
PEOPLE	people strengths	people weaknesses	people opportunities	people's threat

(Sumber: Ranguti, F.,2013)

Analisis SWOT tradisional akan melihat faktor eksternal saat melihat peluang dan ancaman. Namun, SWOT BSC akan mempertimbangkan atribut-atribut ini dari perspektif eksternal dan internal. Setiap bidang dalam matriks dapat dipandang sebagai pertanyaan. Misalnya: 'Apa kekuatan internal saya?' atau 'Kesempatan apa yang saya miliki dengan orang-orang saya?'. Konsep SWOT BSC bekerja paling baik jika pemahaman analisis SWOT dan BSC lengkap ada, untuk menciptakan hasil yang tepat

Membangun SWOT Balanced Scorecard dengan Langkah sebagai berikut:

1) Analisis SWOT:

- a. Kekuatan: Identifikasi aspek internal yang menunjang kesuksesan Anda (sumber daya, keterampilan, keunggulan kompetitif).

- b. Kelemahan: Kenali faktor internal yang menghambat kemajuan Anda (kurangnya sumber daya, keterampilan, proses yang tidak efisien).
- c. Peluang: Manfaatkan tren dan perubahan eksternal yang menguntungkan (permintaan pasar baru, teknologi inovatif, kebijakan yang mendukung).
- d. Ancaman: Persiapkan diri dari tantangan eksternal yang dapat merugikan (persaingan ketat, regulasi baru, ketidakpastian ekonomi).

## 2) Perspektif BSC:

- a. Finansial: Tetapkan dan ukur target keuangan utama (profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya).
- b. Pelanggan: Fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (peningkatan pangsa pasar, retensi pelanggan, kepuasan layanan).
- c. Proses Internal: Identifikasi dan tingkatkan proses kunci (inovasi, efisiensi operasional, kualitas produk/layanan).
- d. Pembelajaran & Pertumbuhan: Investasikan pada pengembangan karyawan dan kemampuan organisasi (keterampilan baru, budaya inovasi, struktur organisasi yang adaptif).

## 3) Matriks SWOT BSC:

- a. Buatlah matriks dengan empat kuadran yang masing-masing mewakili kombinasi SWOT dan BSC.

- b. Kaitkan kekuatan Anda dengan peluang eksternal untuk mengembangkan strategi berbasis leverage (misalnya, memanfaatkan keahlian teknis untuk memasuki pasar baru).
- c. Gunakan kelemahan Anda untuk mengidentifikasi ancaman potensial dan merumuskan strategi mitigasi (misalnya, meningkatkan pelatihan karyawan untuk mengatasi risiko kekurangan tenaga kerja).
- d. Transformasikan peluang menjadi strategi yang memanfaatkan kekuatan Anda (misalnya, meluncurkan produk baru menggunakan keahlian pemasaran unggul).
- e. Atasi ancaman dengan strategi yang meminimalkan kelemahan Anda (misalnya, mengoptimalkan biaya logistik untuk menghadapi kenaikan harga bahan bakar).

#### 4) Manfaat SWOT Balanced Scorecard:

- a. Menyelaraskan strategi dengan lingkungan: Melihat dengan jelas bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi strategi dan kinerja.
- b. Mengoptimalkan alokasi sumber daya: Menginvestasikan sumber daya pada pengembangan kekuatan dan memanfaatkan peluang.
- c. Meningkatkan pengambilan keputusan: Mendorong keputusan strategis yang lebih terinformasi dan terukur.
- d. Memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi: Menyatukan tim lintas departemen dengan perspektif dan tujuan bersama.

- e. Menumbuhkan budaya kinerja: Mendorong fokus pada perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan strategis.

#### **2.1.4. Klasifikasi Strategi**

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik.

##### 1) Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric yang membagi Strategi Generik menjadi tiga macam yaitu:

###### a. Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi mature.

###### b. Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

###### c. Strategi Penciutan

Melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

2) Model Michael R.Porter

Menurut Porter dalam (Assauri,2013) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter membagi tiga Strategi Generik yaitu:

a. Strategi Differensiasi

Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

c. Strategi Fokus, perusahaan menfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

### 3) Model Fred R.David

Menurut Fred R.David dalam Umar (2010) mengatakan pada prinsipnya Strategi Generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternative-alternatif strategi yaitu:

#### a. Kelompok Strategi Integrasi Vertical (*Vertical Intragtion Strategies*).

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor,pemasokdan/atau para pesaing baik melalui merger,akuisisiatau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi integrasi,yaitu:

##### (1) Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.Halini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang di maksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.

##### (2) Strategi Integrasi ke belakang (*Backward Integration Strategy*)



Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

### (3) Strategi Integrasi Horizontal

Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

#### b. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), pengembangan pasar (*Market Development*), dan

pengembangan produk (*Product Development*) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai *Strategi Intensive*, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:

(1) Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat di implementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya.

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

(2) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara

geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

(3) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development strategy*)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

c. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu industri. Tipe strategi diversifikasi di bagi atas:

(1) Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

(2) Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

(3) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*).

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

d. Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*).

Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi defensif adalah :

(1) Strategi Usaha Patungan (*Joint venture strategy*)

Strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

(2) Strategi Penciutan biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi *Retrenchment* juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

(3) Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

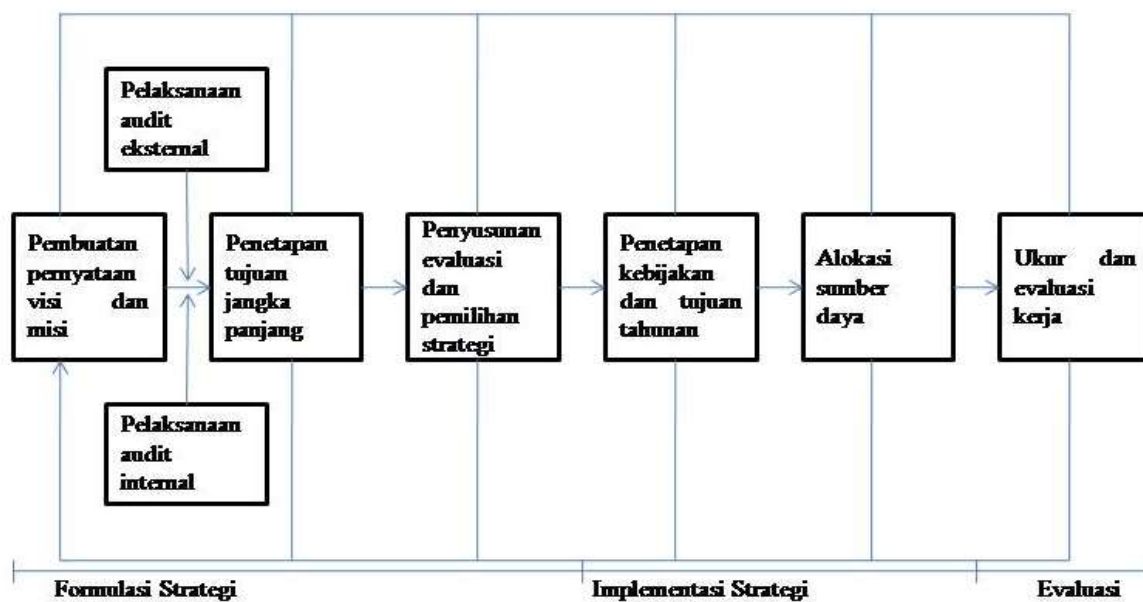
*Divestiture Strategy* yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

(4) Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*) *Liquidation*

yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

### **2.1.5. Proses Memformulasi Strategi**

Pemilihan dari strategi yang paling menarik yang bisa dikelola dan dikembangkan dari berbagai strategi-strategi yang telah disusun. Hal tersebut dapat dilihat dari model manajemen strategi komprehensif yang dikembangkan oleh Fred R. David (2009).



Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik Komprehensif  
(Sumber: R. David, 2009)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen pada gambar diatas, sebagai berikut:

1) Membuat pernyataan visi dan misi

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi yang dimiliki suatu organisasi saat ini merupakan titik mula yang logis untuk manajemen strategi sebab situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin menghalangi strategi tertentu dan bahkan mendikte langkah aksi khusus.

2) Melakukan audit eksternal dan internal

Menganalisa lingkungan eksternal dan internal penting untuk dilakukan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan, baik itu peluang ataupun ancaman yang akan mempengaruhi pilihan strategik, serta penentuan situasi persaingannya. Sedangkan

lingkungan internal perusahaan akan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, keuangan dan fisik perusahaan.

3) Menerapkan tujuan jangka panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Adapun sasarannya meliputi bidang-bidang berikut, yaitu: profitabilitas, return on investment, posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab social dan pengembangan karyawan.

4) Membuat, mengevaluasi dan memilih strategi

Pada tahap ini, perusahaan sudah mulai untuk membuat suatu strategi dengan memperhatikan aspek-aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu, strategi-strategi yang telah dibuat akan dievaluasi dan kemudian dipilih yang terbaik untuk digunakan dalam menciptakan keunggulan bersaing.

5) Mengimplementasikan strategi dan isu-isu manajemen

Melakukan pengimplementasian strategi dengan memperhatikan isu-isu manajemen yang paling penting dalam proses pengimplementasian strategi. Isu–isu manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, dan sebagainya.

6) Mengimplementasikan strategi – Pemasaran, Keuangan, Akuntansi, Litbang, Sistem Informasi Manajemen (SIM).



Melakukan pengimplementasian strategi dengan menyoroti isu–isu pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, dan SIM yang penting untuk penerapan strategi yang efektif. Di dalam menerapkan strategi yang efektif diperlukan adanya dukungan dan kerja sama dari setiap bagian.

7) Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja.

Strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal perusahaan berubah. Sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengkajian ulang dengan memperhatikan kondisi lingkungan terkini, pengevaluasian dan pengendalian atas pelaksanaan strategi yang dijalankan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi dan evaluasi strategi-strategi yang akan dijalankan pada perusahaan harus melibatkan banyak pihak di dalam perusahaan, perwakilan setiap unit kerja dalam perusahaan harus diikuti sertakan sehingga dapat diperoleh strategi yang paling tepat untuk dijalankan atau dilaksanakan secara Bersama-sama oleh seluruh pihak di dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1) Tahap I Input (*The Input Stage*)

Pada tahap 1 atau tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif

menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)

a. External Factor Evaluation Matrix (EFEM)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk menganalisa hal-hal menyangkut ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b. Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting yang berasal dari beberapa fungsional

perusahaan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

2) Tahap II Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT/TOWS, Matriks SPACE, *Boston Consulting Group* (BCG Matrix) dan General Electric.

3) Tahap III Keputusan (*Decision Stage*)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

Alternatif strategi yang diperoleh dari analisis SWOT dan penerapan Balanced Scorecard (BSC) dapat mencakup berbagai aspek dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diidentifikasi. Berikut adalah beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan:

- a. Pemanfaatan Kekuatan (Strengths)
- b. Penanggulangan Kelemahan (Weaknesses)
- c. Pemanfaatan Peluang (Opportunities)
- d. Penanggulangan Ancaman (Threats)
- e. Peningkatan Aspek Keuangan (BSC – Perspektif Keuangan)
- f. Peningkatan Kepuasan Pelanggan (BSC – Perspektif Pelanggan)
- g. Efisiensi Operasional (BSC – Perspektif Proses Internal)
- h. Pengembangan Sumber Daya Manusia (BSC-Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

## 2.2. Tinjauan Empiris

Adapun tinjauan empiris sebagai berikut:

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Tama (2019)	Kajian Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemandirian keuangan rumah sakit semakin baik dari tahun ketahun setelah ditetapkan sebagai badan layanan umum daerah pada tahun 2009, dari hasil penelitian diperoleh rata-rata nilai kemandirian yaitu sebesar 435,62% dengan kategori delegatif. Mulai dari tahun 2009 sampai dengan 2016 pada penelitian ini tingkat kemandirian keuangan rumah sakit berada pada nilai > 100% yang masuk kedalam kategori delegatif artinya tidak adanya campur

Lanjutan Tabel 2.2.

			tangan sama sekali yang dilakukan oleh pemerintah.
2	Silalahi (2021)	Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) DR. RM. Djoelham Binjai	Dari indikator Isi Kebijakan (Content of Policy) setelah penerapan PPK-BLUD di RSUD Dr. RM. Djoelham Binjai, terdapat perubahan dimana sebelumnya proses pengelolaan anggaran, keuangan, dan pelaporan yang selama ini murni harus berdasarkan peraturan keuangan dengan mekanisme APBD. Namun dengan penerapan PPK-BLUD, seluruh pendapatan yang peroleh RSUD Djoelham dapat langsung dikelola dan dipergunakan untuk kebutuhan dan keperluan RSUD. Sehingga diharapkan dapat memperingkas birokrasi khususnya di proses perencanaan anggaran dan penatausahaan keuangan. Sementara dari indikator Konteks Implementasi (Context of Policy) para implementor memahami isi kebijakan tentang PPK- BLUD. Para informan juga memiliki pengetahuan yang baik tentang implementasi PPK-BLUD. Pemahaman dan pengetahuan yang baik dari adalah dasar yang baik dalam melaksanakan suatu kebijakan.

Lanjutan Tabel 2.2.

3	Farwitawati (2020)	Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bengkulu sebelum dan sesudah Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK – BLUD)	Hasilnya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PPK-BLUD. Hal ini disebabkan RSUD Bengkulu belum mampu memanfaatkan fleksibilitas yang diberikan oleh PPK-BLUD secara optimal.
4	Pratami et al., (2014)	Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Daerah Kalisat Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah ( BLUD ) ( Performance Evaluation Of Kalisat Regional Hospital Before And After Being The Public Service Board )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSD Kalisat sebelum dan setelah BLUD mengalami peningkatan, kinerja keuangan meningkat dan melampaui target dan kinerja nonkeuangan sebagian besar telah mencapai target yang ditetapkan. RSD Kalisat masih mengalami kendala. Kendala internal meliputi kekurangan tenaga kerja dan tenaga medis, sarana dan prasarana, infrastruktur, customer sebagian besar berasal dari masyarakat menengah kebawah, dan SPI yang masih lemah. Kendala eksternal meliputi perbedaan pemahaman aturan pelaporan BLUD antara penda dan permendagri dan alur birokrasi yang rumit masih dialami. RSD Kalisat selalu berupaya untuk semakin

Lanjutan Tabel 2.2.

			memperbaiki kinerja melalui berbagai program kerja untuk mengatasi kekurangannya dan penelitian ini turut memberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang.
5	Utami & Hastuti, (2018)	Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Berstatus Badan Layanan Umum (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dilihat dari (1). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari indikator kapabilitas karyawan dapat dikatakan baik, namun untuk indikator retensi karyawan masih dinilai kurang baik. (2). Perspektif proses internal bisnis dilihat dari indikator Kelengkapan Rekam Medik 24 jam selesai pelayanan, Pengembalian Rekam Medik, Angka kebutaan $\geq 48$ jam, dan PODR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik, sedangkan lainnya menunjukkan kriteria cukup baik. (3). Perspektif pelanggan dilihat dari indikator retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan menunjukkan kriteria cukup, sedangkan untuk indikator kepuasan pelanggan pada perkembangannya menunjukkan kinerja sudah baik. (4) Perspektif keuangan dilihat dari indikator likuiditas dan aktivitas masih

Lanjutan Tabel 2.2.

			menunjukkan kriteria baik, sedangkan indikator lainnya menunjukkan kinerja dengan kriteria cukup baik.
6	Wilda et al., (2018)	Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Dumai Sebagai Badan Layanan Umum Daerah	Kesimpulannya makalah ini menawarkan Balanced Scorecard untuk mengevaluasi kinerja aktivitas rumah sakit. Indikator Balanced Scorecard telah terbukti efektif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja rumah sakit dalam empat faktor berbeda: hasil keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, efektivitas pembelajaran dan pertumbuhan. Kami menyarankan RSUD Kota Dumai dapat mengadopsi Balanced Scorecard. Namun Balanced Scorecard akan membantu rumah sakit umum untuk mengukur kinerjanya secara lebih komprehensif dan akurat.
7	Priastuti & Masdjojo (2017)	Efektivitas Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Pada Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang	Kami menemukan bahwa kinerja keuangan memperoleh nilai bobot dari tahun 2012 hingga 2014 sebesar 16,7; 18.2 dan 18.7. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD Ambarawa sebagai Lembaga Pelayanan Publik Daerah baik. Sedangkan kinerja non keuangan memperoleh nilai bobot dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014



Lanjutan Tabel 2.2.

			<p>sebesar 68,25; 73,95 dan 74,15. Berdasarkan perhitungan tersebut masuk dalam kategori AA SEHAT. Perhitungan Cost Recovery Rate (CRR) pada tahun 2012 yaitu 104% terus meningkat hingga tahun 2014 menjadi 143%. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mendukung operasionalnya dengan pendapatan yang diterimanya. Adapun Tingkat Kemandirian RSUD Ambarawa sebagai Lembaga Pelayanan Publik Daerah pada tahun 2012 mencapai angka 104% dan terus meningkat hingga tahun 2014 sebesar 307%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai Lembaga Layanan Umum Daerah mampu membiayai biaya operasional dan biaya investasi, namun di sisi lain tingkat ketergantungan subsidi dari APBD terus meningkat dari tahun 2012 hingga tahun 2014.</p>
8	Warno & Setiyanti, (2015)	Implementasi Balanced Score Card (BSC) Dalam Peningkatan Penerapan Good Corporaete Governance (GCG)	Pemerintah bertujuan mensejahterakan masyarakat maka dibentuklah badan layanan umum (BLU) namun dalam perkembangannya menunjukkan kinerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan, selanjutnya

Lanjutan Tabel 2.2.

		PADA Layanan (BLU)	Badan Umum	pemerintah menetapkan agar BLU dikelola dengan GCG, dalam perjalananya good corporate governance merupakan tatakelola yang baik oleh BLU namun belum bisa dicapai maka dikeluarkanlah aturan bahwa setiap BLU wajib memiliki Satuan pengawas internal (SPI) yang bertugas mewujudkan GCG, tujuan yang diharapkan dari BLU tidak hanya untuk membantu mensejahterakan masyarakat tetapi juga mampu mandiri dalam kegiatannya sehingga dituntut usaha yang lebih keras dari pengelola maka perlu penerapan balanced score card (BSC) karena akan bisa di integrasikan antara rencana dan targe
9	Nursetiawan (2018)	Pentingnya Implementasi Total Quality Service Di Sebuah Badan Layanan Umum Daerah Kesehatan	Badan Umum Sektor	Dari hasil analisis penulis dapat dikemukakan bahwa Implementasi Total Quality Service (TQS) sangat penting untuk dilaksanakan oleh Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sebagai instansi publik, karena dapat membantu dalam peningkatan pelayanan, kinerja pegawai dan kepuasan pelanggan.
10	Ni Putu Sintya, Eka	Implementasi Balanced Scorecard Dalam Penyusunan		Hasil penelitian ini yaitu berupa rencana strategis RSUD Wangaya Kota Denpasar periode tahun 2016-

Lanjutan Tabel 2.2.

	Ardhani (2017)	Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar	2020 berbasis Balanced Scorecard yang berfokus pada peningkatan kualitas dan efisiensi pelayanan yang meliputi perspektif employee & organization capacity, proses internal, keuangan, dan customer & stakeholder. Rencana strategis tersebut dilengkapi dengan indikator dan target kinerja yang disajikan dalam peta strategi yang diturunkan ke unit kerja yang lebih rendah dengan menggunakan teknik cascading.
--	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Sumber: Studi Empiris)