

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN CAKUPAN PESERTA PROGRAM
JKN SEGMENT PBPB PEMDA PADA KANTOR KEDEPUTIAN
WILAYAH IX BPJS KESEHATAN**

***STRATEGIES TO INCREASE COVERAGE OF NATIONAL
HEALTH INSURANCE PARTICIPANTS PBPB SUBSIDIZED
SEGMENT AT BPJS KESEHATAN DEPUTY REGION IX***

**MUHAMMAD KASIM
A012221070**



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

**STRATEGI PENINGKATAN CAKUPAN PESERTA PROGRAM
JKN SEGMENT PBPB PEMDA PADA KANTOR KEDEPUTIAN
WILAYAH IX BPJS KESEHATAN**

***STRATEGIES TO INCREASE COVERAGE OF NATIONAL
HEALTH INSURANCE PARTICIPANTS PBPB SUBSIDIZED
SEGMENT AT BPJS KESEHATAN DEPUTY REGION IX***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

**MUHAMMAD KASIM
A012221070**



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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN CAKUPAN PESERTA PROGRAM JKN
SEGMENT PBPU PEMDA PADA KANTOR KEDEPUTIAN WILAYAH IX
BPJS KESEHATAN**

Disusun dan diajukan oleh:


**MUHAMMAD KASIM
NIM A012221070**

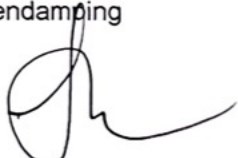
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **03 April 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

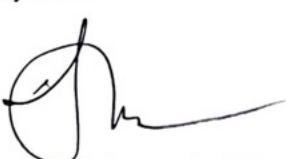
Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


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

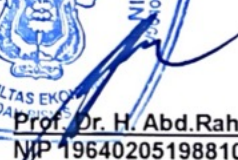

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
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 : Muhammad Kasim
Nim : A012221070
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Peningkatan Cakupan Peserta Program JKN Segmen PBPU Pemda Pada Kantor Kedeputusan Wilayah IX BPJS Kesehatan**

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, 23 April 2024

Yang Menyatakan,



Muhammad Kasim

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa senantiasa kami panjatkan atas penyelesaian Tesis berjudul “**Strategi Peningkatan Cakupan Peserta Program JKN Segmen PBPB Pemda Pada Kantor Kedeputusan Wilayah IX BPJS Kesehatan**”. Salawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan bagi umatnya.

Tesis ini disusun sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Dalam proses penulisan tesis ini, begitu banyak pihak yang berkontribusi baik secara materil maupun non materil. Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua, Ibunda tercinta Hj. Monro dan Ayahanda H. Hading (alm). Meskipun mereka berdua tidak memiliki selemba ijazah, tetapi berkat doa dan restunya, anaknya mampu menuntaskan pendidikan tinggi.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberi masukan penting selama proses bimbingan penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus pembimbing yang selalu memfasilitasi, memberikan ruang diskusi serta pendapat maupun pandangan dari sisi yang berbeda.
4. Bapak Prof. dr. Ali Ghufon Mukti, M.Sc., Ph.D, AAK selaku Direktur Utama BPJS Kesehatan yang memberikan motivasi untuk terus belajar meningkatkan kemampuan baik melalui Pendidikan formal maupun nonformal.
5. Bapak Dr. dr. Andi Afdal Abdullah, MBA, AAK selaku Direktur SDM dan Umum BPJS Kesehatan yang selalu memfasilitasi Duta BPJS Kesehatan untuk melakukan pengembangan diri, memandang kami (SDM) sebagai Aset terbesar organisasi.

6. Istri penulis, Mutmainnah Nurdin, atas cinta dan kasih sayangnya. Beserta kedua anak penulis, Mufidah Kasim dan Medina Kasim, sebagai penyejuk dalam keluarga kami.
7. Ibu Bapak rekan-rekan di Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2022 Gelombang I, terkhusus Kelas B2 dan Kelas B2 konsentrasi Manajemen Strategik yang menjadi ruang diskusi, saling memberi semangat dan memberi perspektif baru dari berbagai macam latar belakang.
8. Rekan seperjuangan penerima beasiswa dari BPJS Kesehatan, Saudara Ahmad Fitrawan dan Saudari Lisnah yang sudah menjadi saudara di perantauan selama menjalani tugas belajar di Universitas Hasanuddin.

Sebagai penutup, penulis menyampaikan permohonan maaf jika dalam proses Pendidikan kami terdapat kesalahan. Penulis juga sepenuhnya sadar bahwa Tesis ini memerlukan penyempurnaan, baik dari segi penulisan maupun penyajian. Oleh karena itu, penulis terbuka atas kritik dan saran yang disampaikan untuk lebih memperkaya tesis ini.

Makassar, April 2024

Peneliti

ABSTRAK

MUHAMMAD KASIM. *Strategi Peningkatan Cakupan Peserta Program JKN Segmen PBPU Pemda pada Kantor Kedepuitan Wilayah IX BPJS Kesehatan* (oleh Abd. Rahman Kadir dan M. Sobarsyah).

Indonesia menargetkan 98% penduduk tercakup program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada tahun 2024 pertumbuhan segmen peserta PPU dan PBPU Mandiri mencapai titik jenuh sehingga perlu strategi mengejar pertumbuhan peserta pada segmen lain untuk mencapai cakupan kesehatan semesta. Berdasarkan data bulan Desember tahun 2022 terdapat 394.395 jiwa segmen PBPU Pemda tidak aktif di Kedepuitan Wilayah IX BPJS Kesehatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi bisnis yang diterapkan di BPJS Kesehatan dan formulasi strategi alternatif meningkatkan cakupan peserta PBPU Pemda. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis IFAS, EFAS, SWOT, dan QSPM. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi (penggabungan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat sepuluh formulasi strategi alternatif yang dapat dijalankan oleh BPJS Kesehatan. Berdasarkan diagram SWOT diketahui titik perpotongan antara nilai skor SW dan OT terhadap BPJS Kesehatan berada pada kuadran I yang menunjukkan strategi alternatif yang tepat adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*). Penelitian ini merekomendasikan strategi optimalisasi peran forum kemitraan dan koordinasi, serta kegiatan bersama pemerintah daerah terkait manfaat program IKN, regulasi, cakupan peserta, peningkatan akses dan mutu pelayanan kesehatan, penanganan keluhan, dan manfaat program yang sudah dirasakan masyarakat dengan skor TAS tertinggi, yaitu 6,59.

Kata kunci: Program JKN, BPJS Kesehatan, PBPU Pemda, SWOT, QSPM



ABSTRACT

MUHAMMAD KASIM. *Strategies to Increase Coverage of National Health Insurance Participants of PBPU Subsidized Segment at Health Region IX Deputy Office of Health BPJS* (supervised by Abd. Rahman Kadir and M. Sobarsyah)

Indonesia is targeting 98% of the population to be covered by the National Health Insurance Program (JKN) by 2024. The growth of the formal worker and informal worker participant segments has reached a saturation point, so it is necessary to implement a strategy to pursue participant growth in other segments to achieve the Universal Health Coverage. Based on data December 2022, there were 394,395 people in the PBPU Subsidized segment who were inactive in Health Region IX Deputy Office of Health BPJS. This study aims to analyze the business strategies implemented in Health BPJS and find out alternative strategy formulations to increase the coverage of PBPU Subsidized participants. This study used qualitative methods with IFAS, EFAS, SWOT, and QSPM analysis approaches. Samples were determined using purposive sampling method and data collection techniques used was triangulation (merging). The results show that 10 alternative strategy formulations that could be implemented by Health BPJS. Based on SWOT diagram, it is known that the intersection point between the SW and OT scores for Health BPJS is in quadrant I, which shows that the appropriate alternative strategy is an aggressive strategy (growth-oriented strategy). The study recommends that strategies for optimizing the role of partnership and coordination forums, joint activities with local governments related to the benefits of the JKN program, regulations, participant coverage, increasing access and quality of health services, handling complaints, and the benefits of the program are experienced by the community with the highest TAS score of 6.59.

Keywords: National Health Insurance, Health BPJS, PBPU Subsidized segment, SWOT, dan QSPM



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.3 Manfaat Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	10
2.1.1 Konsep Strategi.....	10
2.1.2 Manajemen Strategi.....	12
2.1.3 Kerangka Perumusan Strategi	14
2.1.4 Pengamatan Lingkungan.....	15
2.1.5 Perumusan Strategi	16
2.1.6 Implementasi dan Pengendalian Strategi.....	17
2.2 Analisis SWOT	18
2.2.1 Model Analisis SWOT	19
2.2.2 Matriks SWOT	22
2.3 Konsep Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	23
2.4 Tinjauan Empiris.....	25

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	31
3.1 Kerangka Konseptual	31
 BAB IV METODE PENELITIAN.....	32
4.1 Rancangan Penelitian	32
4.2 Kehadiran Peneliti	32
4.3 Lokasi Penelitian	32
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	33
4.5 Teknik Pengumpulan Data	34
4.6 Teknik Analisis Data	36
4.7 Tahap-Tahap Penelitian.....	38
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	39
5.1.1 Sejarah BPJS Kesehatan	39
5.1.2 Visi dan Misi BPJS Kesehatan	41
5.1.3 Struktur Organisasi BPJS Kesehatan	42
5.1.4 Fungsi, Tugas, dan Wewenang BPJS Kesehatan	43
5.2 Kepesertaan Program Jaminan Kesehatan Nasional	45
5.3 Mekanisemen Rekrutmen Peserta yang Didaftarkan oleh Pemerintah Daerah (PBPU Pemda).....	47
5.4 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal.....	47
5.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	47
5.4.2 Analisis Lingkungan Internal	49
5.5 Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal	50
5.5.1 <i>Internal Factor Analysis and External Factor Analysis Matrix</i> ..	52
5.6 Matriks SWOT	55
5.7 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	60
5.8 Pembahasan	64
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
6.1 Kesimpulan	71
4.2 Saran	71

DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN	77

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Jumlah Peserta Menurut Segmen Tahun 2016-2021	2
1.2 Cakupan peserta hingga tahun	3
1.3 Jumlah peserta tingkat ke deputian wilayah IX BPJS Kesehatan	6
2.1 Matriks <i>external factors analysis summary (EFAS)</i>	18
2.2 Matriks <i>internal factors analysis summary (IFAS)</i>	20
5.1 Matriks <i>Internal Factor Analysis (IFAS)</i>	52
5.2 Matriks <i>External Factors Analysis (EFAS)</i>	53
5.3 Matriks Analisis SWOT BPJS Kesehatan	55
5.4 Penilaian QSPM	61
5.5. <i>Total Attractiveness Score (TAS)</i> strategi alternatif	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Komposisi Penerimaan Iuran hingga tahun 2021	4
1.2 Persentase Peserta PBPU Pemda Tahun 2016-2022.....	5
2.1 Empat elemen manajemen strategis.....	12
2.2 Model Manajemen Strategis Hal	13
2.3 Kerangka Perumusan Strategi	13
2.4 Pengamatan lingkungan	15
2.5. Proses Pengambilan Keputusan Strategis.....	17
2.6 Diagram Analisis SWOT	17
2.7 Matriks SWOT.....	22
3.1 Kerangka konsep	31
4.1 Teknik pengumpulan data	34
5.1 Struktur Organisasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan	42
5.2 Struktur Organisasi BPJS Kesehatan Tingkat Kedeputian Wilayah	43
5.3 Diagram analisis SWOT	54

DAFTAR SINGKATAN

UHC	:	<i>Universal Health Coverage</i> (Cakupan Kesehatan Semesta)
SJSN	:	Sistem Jaminan Sosial Nasional
DJSN	:	Dewan Jaminan Sosial Nasional
JKN-KIS	:	Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat
BPJS Kesehatan	:	Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan
PBI APBN	:	Penerima Bantuan Iuran yang iurannya bersumber dari APBN
PBPU	:	Pekerja Bukan Penerima Upah
PPU	:	Pekerja Penerima Upah
BP	:	Bukan Pekerja
PBPU Pemda	:	Pekerja Penerima Upah yang iurannya bersumber dari APBD
RPJMN	:	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SWOT	:	<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>
QSPM	:	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>
EFAS	:	<i>External Factors Analysis Summary</i>
IFAS	:	<i>Internal Factors Analysis Summary</i>
BPDPK	:	Badan Penyelenggara Dana Pemeliharaan Kesehatan
PHB	:	Perum Husada Bhakti
OOP	:	<i>Out Of Pocket Payments</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Cakupan kesehatan semesta bertujuan untuk menyeimbangkan kembali pembiayaan kesehatan dengan cara yang lebih baik meningkatkan efisiensi, pemerataan, dan kualitas (Debie dkk., 2022). Di Indonesia, Program Jaminan Kesehatan Nasional merupakan upaya pemerintah mencapai Cakupan Kesehatan Semesta (*Universal Health Coverage/UHC*) sebagai amanat Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28H ayat (1), Pasal 28H ayat (3), dan Pasal 34 ayat (2) yang secara eksplisit berkaitan dengan hak layanan kesehatan, hak atas jaminan sosial, dan kewajiban negara mengembangkan jaminan sosial untuk seluruh warga negara. Upaya tersebut diterjemahkan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Undang-Undang SJSN menjamin hak yang sama bagi setiap orang untuk mengakses pelayanan kesehatan yang komprehensif, aman, bermutu dan terjangkau. Undang-Undang BPJS untuk mewujudkan tujuan sistem jaminan sosial nasional melalui pembentukan badan penyelenggara jaminan sosial yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.

Dalam studi yang dilakukan di negara-negara Afrika, penguatan system kesehatan memainkan posisi strategis dalam mencapai cakupan kesehatan semesta, selain faktor meningkatnya akses dan infrastruktur kesehatan (Jaca dkk., 2022). Dalam hal ini pemerintah memainkan peran penting dalam mewujudkan sistem kesehatan nasional (Shah dkk., 2023). Di Indonesia, dukungan pelaksanaan program jaminan kesehatan diwujudkan melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2022 tentang Optimalisasi Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional. Instruksi ini memuat upaya bersama melibatkan Kementerian/Lembaga yang diharapkan dapat mewujudkan cakupan kesehatan semesta lebih cepat melalui setiap program kerja kelembagaan pemerintah.

Program JKN diselenggarakan atas dasar sembilan prinsip SJSN. Kesembilan prinsip tersebut terdiri dari kegotong-royongan, nirlaba, keterbukaan, kehati-hatian, akuntabilitas, portabilitas, kepesertaan bersifat wajib, dana amanat, dan hasil pengolahan dana jaminan sosial dipergunakan seluruhnya untuk pengembangan program dan untuk sebesar-besarnya kepentingan peserta.

Prinsip penyelenggaraan program JKN adalah asuransi sosial dan ekuitas. Prinsip asuransi sosial mencakup kegotong-royongan antarpeserta, kepesertaan bersifat wajib dan tidak selektif, iuran ditetapkan berdasarkan persentase upah, proporsi penghasilan atau pendapatan suatu keluarga, dan dikelola oleh badan hukum publik nirlaba. Inilah prinsip dasar gotong royong, solidaritas bangsa atau umat yang diwujudkan secara formal oleh negara.

Berdasarkan data statistik JKN yang diterbitkan oleh Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN) (2022) bahwa jumlah peserta tahun 2016-2021 didominasi segmen Penerima Bantuan Iuran yang bersumber dari APBN (PBI APBN). Proporsi kepesertaan PBI APBN cenderung menurun dari 52,98% di tahun 2016 menjadi 42,42% di tahun 2021 dari total kepesertaan. Segmen kepesertaan terbesar kedua adalah segmen Pekerja Penerima Upah (PPU) yaitu sekitar 23-25% dari total peserta. Dari sisi pertumbuhan, segmen PBI APBN dan PPU meningkat secara konsisten sejak tahun 2016-2021. Sementara itu, jumlah peserta segmen Penerima Bantuan Iuran yang bersumber dari APBD (PBPU Pemda) mengalami penurunan sebanyak 2,6 juta peserta pada tahun 2020. Sedangkan, segmen Pekerja Bukan Penerima Upaha (PBPU) mengalami penurunan sebanyak 851 ribu jiwa pada tahun 2019, sedangkan peserta segmen Bukan Pekerja (BP) mengalami penurunan sebanyak 127 ribu jiwa pada tahun 2019 dan kembali mengalami penurunan 904 ribu jiwa pada tahun 2020. Jumlah peserta JKN menurut segmen kepesertaan dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Jumlah Peserta JKN Menurut Segmen Tahun 2016-2021

Segmen	Jumlah Peserta (jiwa)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI APBN	91.099.279	92.380.352	92.107.598	96.516.666	96.600.414	99.947.748
PBPU Pemda	15.415.288	20.305.273	29.873.383	38.842.476	36.164.198	40.423.747
PPU	41.027.229	44.891.042	49.833.095	53.529.136	55.062.746	59.977.437
PBPU	19.336.531	25.397.828	31.100.248	30.248.656	30.434.645	30.909.789
BP	5.060.927	5.008.454	5.139.875	5.012.085	4.107.699	4.381.008
Total	171.939.254	187.982.949	208.054.199	224.149.019	222.369.702	235.639.729

Sumber: Dewan Jaminan Sosial Nasional, 2022

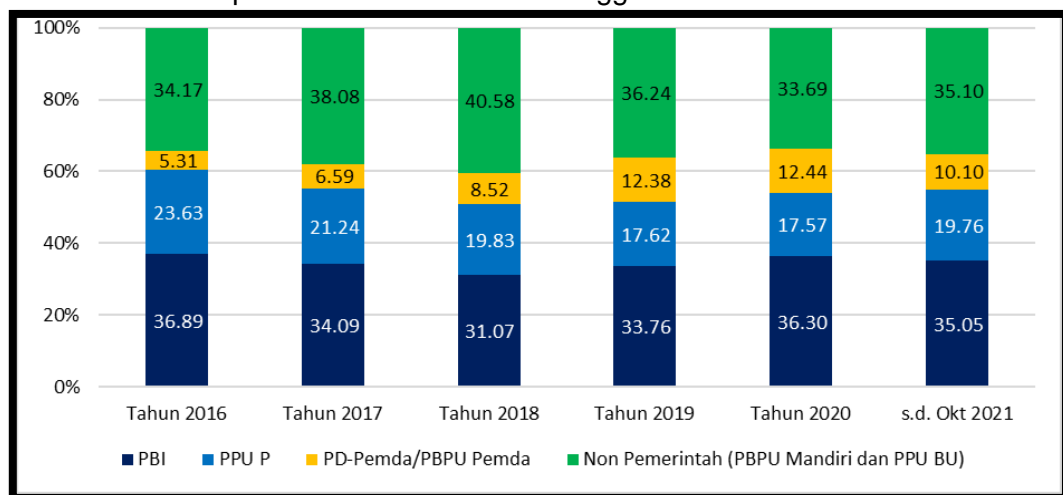
Indonesia mengalami perubahan cepat dan tantangan unik dalam transformasi cakupan kesehatan semesta (Agustina dkk., 2019). Melihat capaian program JKN khususnya dari sisi cakupan peserta dan pendapatan iuran terlihat adanya peningkatan dari tahun ke tahun sejak peluncurannya. Pencapaian ini cenderung dinamis dan tidak merata di semua kantor cabang. Hal ini dipengaruhi oleh faktor kompleksitas pengelolaan jaminan kesehatan, perbedaan karakteristik

wilayah dan peran pemangku kepentingan yang terlibat di dalamnya. Akan tetapi, pendekatan sistem kesehatan baru, didukung oleh UHC, diharapkan dapat menciptakan ekosistem kesehatan yang lebih adaptif, sistem yang efektif dan adil dalam lingkungan yang kompleks (Agustina dkk., 2019).

Sebaran cakupan peserta JKN tidak sama di setiap daerah. Mengacu pada data kepesertaan 12 wilayah kedeputian, wilayah VII (Provinsi Jawa Timur) dan wilayah II (Provinsi Sumatera Bagian Tengah dan Jambi) dengan cakupan terendah, yaitu masing-masing 84,63% dan 86,13% dari jumlah penduduk. Sementara itu, pada wilayah kerja IX (Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, dan Maluku) terjadi peningkatan cakupan peserta dari 93,02% pada tahun 2021 menjadi 96,41% pada tahun 2022 (BPJS Kesehatan, 2023)

Sementara itu, dari sisi komposisi pendapatan iuran BPJS Kesehatan masih, pemerintah daerah memiliki kontribusi yang besar. Periode tahun 2016-2021 total pendapatan BPJS Kesehatan yang bersumber langsung dari APBD sebesar 55,34 triliun melalui segmen PBPJ Pemda (Penerima Bantuan iuran yang iurannya bersumber dari APBD). Jumlah pendapatan BPJS Kesehatan dipengaruhi oleh jumlah peserta dari segmen tersebut, artinya peningkatan jumlah peserta akan berdampak langsung pada jumlah pendapatan.

Gambar 1.1 Komposisi Penerimaan Iuran hingga tahun 2021



Sumber: BPJS Kesehatan, 2022

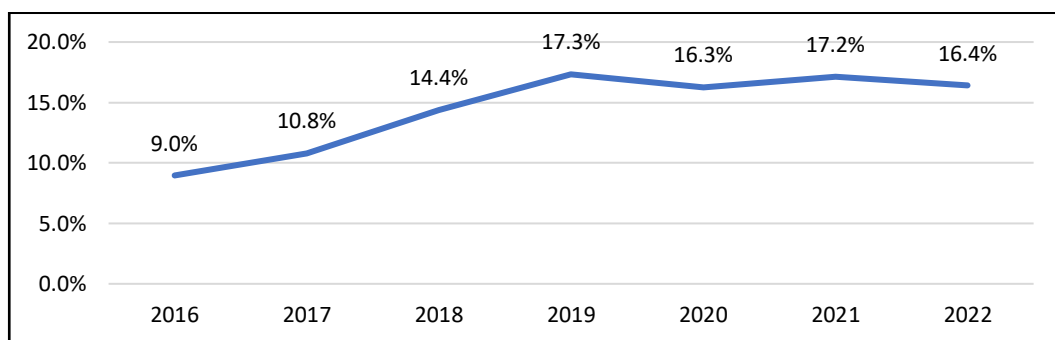
Pemerintah telah menetapkan target cakupan kepesertaan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 sebesar 98% dari total jumlah penduduk. Dalam laporan pengelolaan keuangan BPJS Kesehatan tahun 2021 (Auditan), sebanyak 86,42% atau 235.639.729 jiwa

penduduk telah terdaftar dalam program Jaminan Kesehatan Nasional. Jika dikomparasi dengan sensus penduduk tahun 2021 oleh Badan Pusat Statistik, artinya tersisa 13,58% jiwa penduduk yang belum terdaftar dalam program JKN. Capaian tersebut meningkat jika dibandingkan Tahun 2020 di mana sebanyak 222.369.702 jiwa penduduk telah terdaftar (BPJS Kesehatan, 2022).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan, kepesertaan Program Jaminan Kesehatan Nasional dibagi menjadi dua segmen besar yaitu Penerima Bantuan Iuran (PBI) dan bukan Penerima Bantuan Iuran (bukan PBI). Selanjutnya segmen bukan PBI terdiri dari Peserta Penerima Upah (PPU), Peserta Bukan Penerima Upah (PBPU), dan Bukan Pekerja (BP). Adapun PBI yang sumber iurannya berasal dari APBN disebut PBI APBN, sedangkan PBI yang sumber iurannya berasal dari APBD disebut PBPU Pemda.

Persentase segmen kepesertaan PBPU Pemda pada tahun 2022 sebesar 16,2% dari total peserta program JKN atau sebanyak 40,79 juta jiwa (BPJS Kesehatan, 2023). Persentase tersebut mengalami peningkatan sejak tahun 2016 hingga tahun 2019, tetapi mengalami stagnasi dan cenderung menurun setelahnya. Penurunan tersebut turut berdampak pada pendapatan iuran BPJS Kesehatan. Tren persentase segmen PBPU Pemda secara nasional dapat dilihat pada gambar 1.2 di bawah.

Gambar 1.2 Persentase Peserta PBPU Pemda Tahun 2016-2023



Sumber: BPJS Kesehatan, 2023

Segmen PBPU Pemda merupakan segmen peserta yang terbentuk melalui perjanjian kerjasama antara pemerintah daerah dengan BPJS Kesehatan. Jumlah peserta yang ditanggung tergantung dari kesepakatan dan anggaran yang disediakan oleh pemerintah daerah sehingga jumlahnya berbeda di setiap daerah. Beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu komitmen dan pemahaman pemerintah daerah terhadap program JKN serta kemampuan fiskal daerah

(Muchtar dkk., 2019). Sehingga BPJS Kesehatan sebagai badan penyelenggara harus menerapkan strategi yang mendorong serta memberikan pemahaman terhadap manfaat program JKN bagi pemerintah daerah (Muttaqien dkk., 2021).

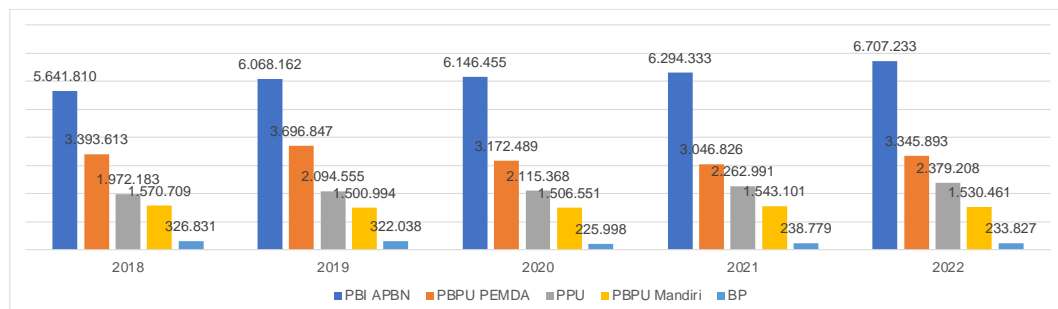
Secara nasional, pertumbuhan Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU mandiri) hanya bertambah 661 ribu selang tahun 2019-2021 (DJSN, 2022). Beberapa kondisi yang mempengaruhi pertumbuhan peserta di segmen ini yaitu karakteristik individu, sosial ekonomi, karakteristik demografi, dan system kepercayaan. Di mana kondisi tersebut dapat berbeda bagi setiap orang tergantung pada pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki (Dartanto dkk., 2020). Di samping itu, faktor *willingness to pay* dan *ability to pay* PBPU mandiri menjadi penyebab utama mereka menunggak iuran, sehingga perlu dikembangkan mekanisme insentif atau subsidi dari pemerintah (Muttaqien dkk., 2021). Sementara itu, pendapat Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas penyelenggaraan program Jaminan Kesehatan Nasional (2021) menyatakan bahwa pada tahun 2019 segmen PBPU mandiri merupakan segmen peserta dengan rasio klaim tertinggi yaitu 232,42% dibandingkan dengan iuran yang dibayar dibanding segmen PBPU Pemda dengan rasio klaim yang hanya 116,96%. Tingginya rasio klaim disebabkan rendahnya iuran yang terkumpul akibat *willingness to pay* (kemauan membayar iuran) serta *ability to pay* (kemampuan membayar iuran) yang juga masih rendah dibandingkan biaya klaim pelayanan Kesehatan yang dibayarkan oleh BPJS Kesehatan kepada fasilitas kesehatan. Penyebab lainnya karena permasalahan *adverse selection* pada segmen PBPU mandiri (Hardika & Purwanti, 2020).

Program JKN terbukti berdampak positif bagi pesertanya agar terhindar dari biaya kesehatan yang mahal (*out of pocket payment*). Keterlibatan pemerintah dalam program JKN dapat memberikan perlindungan finansial bagi penduduknya dan memberikan kemudahan dalam mengakses pelayanan kesehatan (Maulana dkk., 2022). Selain itu, pencapaian UHC terbukti meningkatkan akses dan pemanfaatan fasilitas kesehatan oleh masyarakat (Kosasih dkk., 2022). Oleh karena itu, percepatan perluasan peserta segmen PBPU Pemda menjadi salah satu penopang utama untuk mencapai target RPJMN 2020-2024 yaitu UHC 98%. Untuk mendukung hal tersebut, semua pemangku kepentingan harus mengembangkan mekanisme dan proses untuk mengidentifikasi penduduk rentan yang belum terdaftar melalui mekanisme subsidi (Asante dkk., 2023). Demikian pula BPJS Kesehatan sebagai badan penyelenggara yang diberi amanah harus

mendorong kolaborasi dan bekerjasama dengan para pemangku kepentingan di khususnya pemerintah daerah untuk mempertahankan atau menambah jumlah cakupan peserta di segmen tersebut.

Pada tingkat kedeputian wilayah IX BPJS Kesehatan yang meliputi Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, dan Maluku sebagai rencana objek penelitian ini memperlihatkan kondisi kepesertaan yang mirip dengan data secara nasional. Dapat dilihat pada gambar 1.3 di bawah ini.

Gambar 1.3 Jumlah peserta tingkat kedeputian wilayah IX BPJS Kesehatan



Sumber: BPJS Kesehatan, 2023

Gambar di atas memberikan gambaran pertumbuhan peserta semua segmen kepesertaan. Segmen PBPB Mandiri mengalami stagnasi pertumbuhan, segmen Pekerja Penerima Upah (PPU) berhasil tumbuh meskipun cenderung lambat. Sementara itu, PBPB Pemda kondisinya tidak jauh berbeda. Berdasarkan data yang didapatkan peneliti, jumlah peserta PBPB Pemda non aktif pada tahun 2022 di wilayah kedeputian wilayah IX sebesar 394.395 (BPJS Kesehatan, 2023). Melihat urgensi dan potensinya, perluasan cakupan peserta melalui segmen PBPB Pemda memegang posisi strategis sebagai salah satu solusi percepatan cakupan kesehatan semesta di Wilayah IX BPJS Kesehatan.

Tabel 1.2 Capaian Peserta di Kedepuitan Wilayah IX per 31 Januari 2023

Wilayah	Jumlah Penduduk (jiwa)	Capaian Peserta (jiwa)	Selisih Capaian (jiwa)	Persentase UHC (%)
Sulawesi Selatan	9.300.745	8.981.410	319.335	96,6%
Sulawesi Barat	1.450.610	1.400.216	50.394	96,5%
Sulawesi Tenggara	2.707.061	2.610.384	96.677	96,4%
Maluku	1.893.324	1.758.527	134.797	92,9%

Sumber: bi.bpjs-kesehatan.go.id, 2023

Tabel di atas memperlihatkan potensi penduduk yang dapat direkrut sebagai peserta JKN. Jika ditelusuri secara mendalam per kabupaten/kota, potensinya berbeda lagi. Misalnya, data per 31 Januari 2023 di Kabupaten Bulukumba persentase cakupan hanya mencapai 90,55% dengan potensi 43.868

jiwa penduduk belum terdaftar. Contoh lain di Kabupaten Pasangkayu, cakupannya hanya 81,84% dengan potensi 35.018 jiwa penduduk belum terdaftar (BPJS Kesehatan, 2023). Data tersebut merupakan potensi yang seharusnya dapat direkrut oleh BPJS Kesehatan melalui strategi tertentu melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) di pemerintah daerah.

Sebagai satu-satunya badan penyelenggara jaminan sosial di bidang kesehatan, BPJS Kesehatan memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan secara bersamaan oleh pesaing saat ini atau calon pesaing, dan ketika perusahaan lain tidak mampu menduplikasi manfaat dari strategi ini (Barney, 1991). Oleh karena itu, situasi ini seharusnya dimanfaatkan untuk merumuskan strategi khususnya peningkatan keaktifan dan cakupan peserta PBU Pemda.

Dalam manajemen strategi, pemecahan masalah dan perumusan strategi oleh perusahaan banyak menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis *strength, weakness, opportunity, and threat* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pendekatan ini membantu merumuskan strategi alternatif yang spesifik dan efisien bagi perusahaan (Vlados, 2019).

Berdasarkan uraian di atas serta keterkaitan antara urgensi penyelenggaraan jaminan sosial kesehatan, kepesertaan JKN yang dinamis, kesinambungan program JKN, potensi rekrutmen peserta khususnya di wilayah IX BPJS Kesehatan, dengan manajemen strategi, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Strategi Peningkatan Cakupan Peserta Program JKN Segmen PBU Pemda Pada Kantor Kedeputian Wilayah IX BPJS Kesehatan”**

1.2 Rumusan Masalah

BPJS Kesehatan dalam meningkatkan cakupan peserta PBU Pemda menghadapi tantangan pertumbuhan dan keaktifan peserta yang berkelanjutan. Terdapat potensi penduduk non aktif maupun belum terdaftar yang cukup besar serta posisi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh BPJS Kesehatan. Berdasarkan uraian masalah tersebut, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Strategi apa yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan dalam meningkatkan cakupan peserta Program JKN segmen PBU Pemda.
2. Bagaimana merumuskan strategi dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

sehingga dapat meningkatkan cakupan peserta Program JKN segmen PBPU Pemda.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis strategi yang digunakan oleh BPJS Kesehatan dalam meningkatkan cakupan peserta Program JKN segmen PBPU Pemda.
2. Menetapkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan oleh BPJS Kesehatan melalui pendekatan analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sehingga dapat meningkatkan cakupan peserta Program JKN segmen PBPU Pemda.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi pihak terkait khususnya BPJS Kesehatan dalam upaya mencapai target RPJMN 2020-2024 yaitu *Universal Health Coverage (UHC)* Program JKN dengan cakupan peserta 98% tahun 2024.
2. Sebagai referensi tambahan dalam bidang manajemen strategik, khususnya bagi pihak yang hendak melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini terdiri dari empat bab yang dilengkapi dengan beberapa sub bab di dalamnya. Secara garis besar, penelitian ini terdiri atas:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi penjelasan berupa latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan serta manfaat dari penelitian ini.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini peneliti menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen strategik yang nantinya digunakan sebagai acuan dasar serta alat untuk menganalisis. Pada bab ini dijelaskan pula studi empiri yang bersumber dari jurnal atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB III Kerangka Pikir

Bab ini peneliti menguraikan model kerangka konseptual yang akan digunakan dalam menjelaskan rumusan masalah penelitian.

BAB IV Metodologi Penelitian

Bab ini berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, teknik dan metode pengumpulan data juga teknik analisis.

BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang dilakukan dan hasil dari analisis data

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini peneliti menarik kesimpulan atas penelitian. Selain itu, saran dan keterbatasan penelitian disampaikan pada bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Penelitian ini merupakan studi berbasis manajemen strategik. Teori manajemen strategi yang digunakan dalam tinjauan Pustaka terdiri dari tiga bagian, yaitu: Terdapat empat tahapan dalam model manajemen strategis, yaitu Pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi serta evaluasi dan pengendalian (Hunger & Wheelen, 2003).

Bagian selanjutnya adalah uraian tentang alat analisis dan perumusan strategi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *Strength-Weaknesses-Oportunities-Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

2.1.1 Konsep Strategi

Strategi dalam kajian bisnis berarti menciptakan penyesuaian dalam aktivitas yang dilakukan perusahaan. Keberhasilan strategi tergantung dari bagaimana perusahaan menyelaraskan tindakannya. Jika tidak dilakukan penyesuaian dan penyelarasan tindakan maka tidak akan tercapai *sustainability* (Porter, 1996). Strategi berkaitan dengan keputusan dalam menentukan visi, misi, tujuan, kebijakan, serta cara untuk mencapai keunggulan dan menciptakan masa depan suatu organisasi (Fattah, 2015).

Michael Porter (1996) membagi serangkaian aktivitas strategi dalam tiga poin yaitu:

1. Pemilihan produk yang unggul (*variety based postioning*)
2. Pemenuhan target pasar (*needs based postioning*)
3. Konfigurasi aktivitas bisnis (*acces based postioning*)

Keputusan strategik memiliki dampak terhadap efektivitas suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Aspek lain yang berpengaruh terhadap keputusan strategi yaitu keputusan terhadap komitmen mutu, penggunaan teknologi dan hubungan kerja, perubahan manajemen operasi dan produksi, pemilihan pasar serta alokasi sumber daya perusahaan. Lebih jauh, pemilihan strategi berefek pada citra perusahaan (*brand image*) sebagai manifestasi dari karakter bisnis dari tahun ke tahun (Fattah, 2015).

Berpikir strategik berfokus yang secara komprehensif melibatkan dimensi waktu yang jamak dan berjenjang mulai dari jangka pendek hingga jangka panjang, menciptakan tatanan nilai (*value creation*) secara sistematis yang diawali dengan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan tantangan (Fattah, 2015).

Langkah selanjutnya adalah perumusan strategi berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Drucker dalam Fattah (2015) mengidentifikasi tujuh sumber peluang bisnis, yaitu (1) hal yang tidak terduga, (2) ketidakselarasan antara asumsi yang telah ditetapkan, (3) inovasi yang didasarkan pada kebutuhan proses, (4) demografi atau kependudukan, (5) perubahan atas industri atau struktur pasar yang tidak disadari, (6) perubahan atas persepsi, suasana hati atau pemaknaan, dan (7) pengetahuan baru baik bersifat ilmiah maupun tidak ilmiah.

Konsep strategi korporasi atau perusahaan merupakan rumusan perencanaan secara menyeluruh yang tergambar di dalamnya bagaimana perusahaan hendak mencapai tujuannya. Strategi ini berfokus pada upaya perusahaan memaksimalkan keunggulan bersaing melalui peluang dan kekuatan yang dimilikinya sambil berusaha meminimalkan keterbatasan bersaing melalui upaya mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012).

Menurut Wheelen & Hunger (2012) Secara umum ada tiga tipe strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan, yaitu:

1. *Corporate Strategy*

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai lini bisnis yang dimiliki. Biasanya strategi korporasi mencakup tiga hal utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. *Business Strategy*

Strategi bisnis berada pada level unit bisnis atau lini produk. Tingkatannya tidak seluas strategi korporasi tetapi lebih mengarah kepada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis mungkin masuk dalam dua kategori keseluruhan, strategi kompetitif dan kooperatif.

3. *Functional Startegy*

Strategi fungsional merupakan pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis. Contoh strategi fungsional penelitian dan pengembangan (R&D) adalah pengikut teknologi (meniru produk perusahaan lain) dan kepemimpinan teknologi (merintis inovasi).

2.1.2 Manajemen Strategi

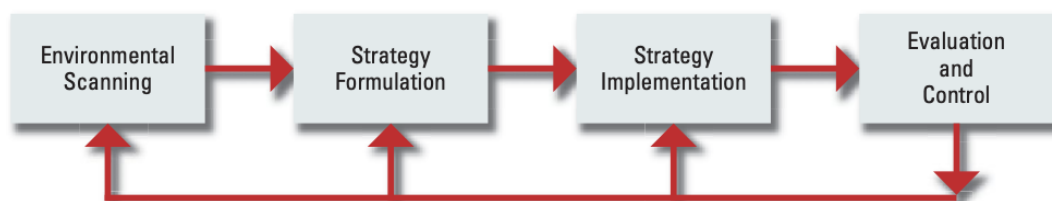
Manajemen strategi dimaknai sebagai sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat Sembilan tugas penting dari manajemen strategi (Pearce & Robinson, 2014):

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Manajemen strategi diawali oleh pemikiran strategik yang menjadi sebuah siklus berkelanjutan yaitu *learning, thinking, planning, doing*. Sehingga secara umum manajemen strategi dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan keputusan organisasi hari ini untuk memastikan kesuksesan di masa depan (Fattah, 2015).

Model manajemen strategis terdiri dari empat elemen dasar, yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Gambar 2.1 menunjukkan alur proses keempat elemen tersebut.

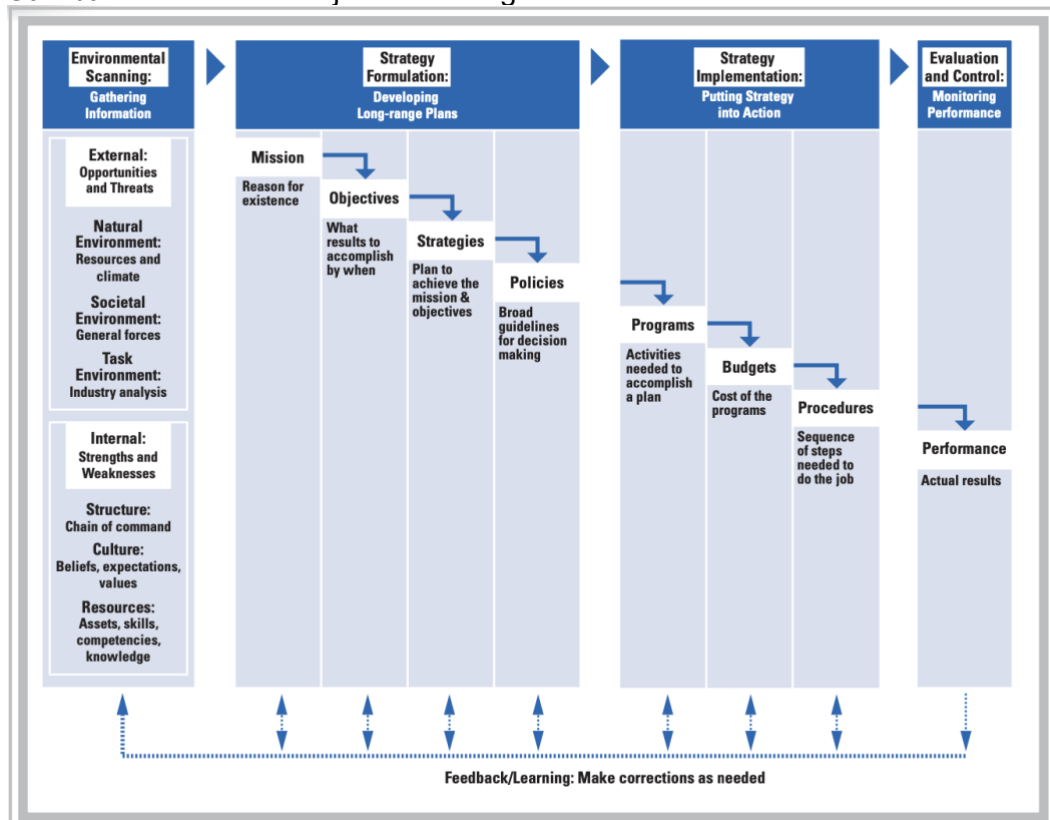
Gambar 2.1 Empat elemen manajemen strategis



Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012

Pada level korporasi, elemen manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi dan pengendalian kinerja sebagaimana terlihat pada gambar 2.2. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya adalah formulasi strategi yang terdiri dari empat bagian yaitu perumusan visi dan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dasar pengambilan keputusan. Langkah ketiga merupakan implementasi program, biaya, dan prosedur. Terakhir adalah evaluasi dan pengendalian. Semua proses tersebut menerapkan umpan balik pembelajaran (Wheelen & Hunger, 2012).

Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis

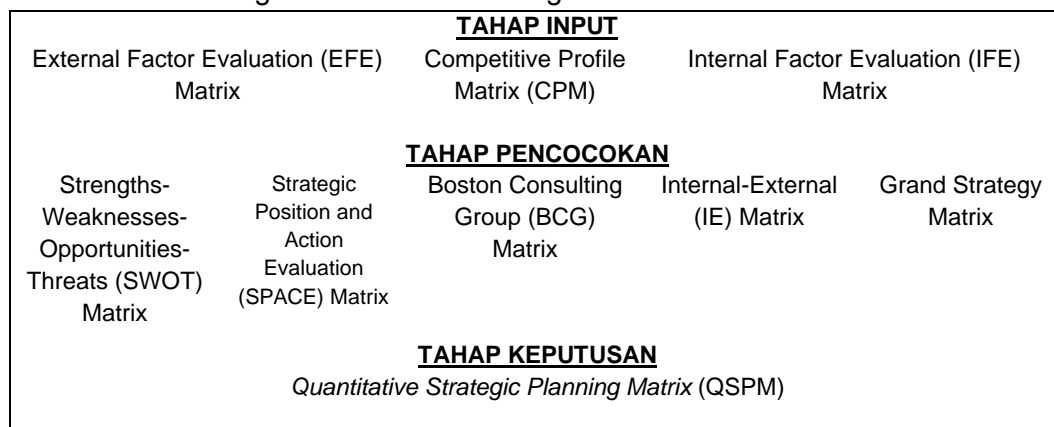


Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012

2.1.3 Kerangka Perumusan Strategi

Elemen kedua dalam manajemen strategi yaitu perumusan strategi. Formulasi strategi dikembangkan dalam rencana 14 langkah untuk mengelola peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan organisasi sekaligus melihat kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan. Perumusan strategi ini meliputi visi, misi, tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi dan penentuan pedoman atau kebijakan organisasi (Wheelen & Hunger, 2012).

Teknik dalam perumusan strategi yang penting dapat dipadukan menjadi kerangka kerja yang terdiri atas tiga tahap seperti ditunjukkan gambar 2.3. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat dipakai untuk semua ukuran dan tipe organisasi dan dapat membantu ahli strategi dalam mengenali, mengevaluasi, dan memilih strategi (David, 2011).

Gambar 2.3 Kerangka Perumusan Strategi

Sumber: David, 2011

Tahap 1 dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks evaluasi Faktor Internal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI), dan Matriks profil kompetitif (CPM). Disebut Tahap Input, tahap 1 meringkas informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.

Tahap 2, Disebut tahap pencocokan, memfokuskan pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal. Teknik Tahap 2 termasuk Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* (SWOT atau Kekuatan – Kelemahan – Peluang – Ancaman), Matriks BCG (Boston Consulting Group), Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Matriks *Grand Strategy*.

Tahap 3, Disebut Tahap Keputusan, menggabungkan informasi input dari Tahap 1 untuk secara sasaran mengevaluasi strategi alternatif yang layak diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM mengungkapkan daya tarik relative dari strategi alternatif dan oleh karena itu menjadi dasar sasaran untuk memilih strategi spesifik. Kesembilan teknik termasuk dalam kerangka perumusan strategi (*Strategy Formulation Framework*) di atas membutuhkan gabungan intuisi dan analisis, divisi-divisi yang otonom dalam sebuah organisasi lazim menggunakan berbagai teknik perumusan strategi tersebut untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisional memberikan landasan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih di antara berbagai strategi alternatif tingkat perusahaan.

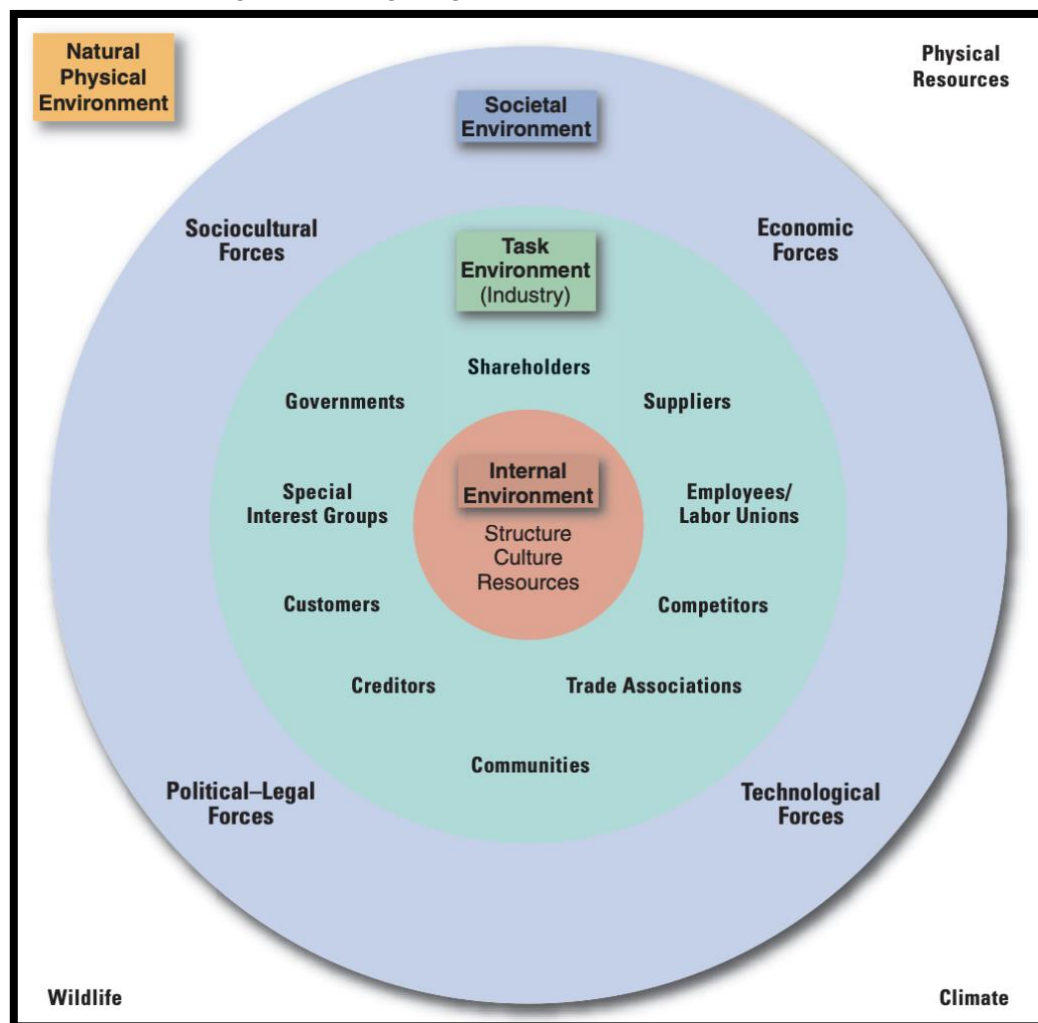
2.1.4 Pengamatan Lingkungan

Konsep manajemen isu strategis berbicara tentang isu yang berkembang baik berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Upaya identifikasi ini akan semakin mendatangkan kepastian bagi organisasi terutama jika manajemen

puncak melakukan pembahasan isu strategis secara rutin dan mengembangkan prosedur deteksi dini yang akan mensiagakan manajemen puncak untuk bertindak di antara dua periode (Ansoff, 1980).

Pengamatan lingkungan merupakan upaya memonitor, evaluasi, dan diseminasi informasi yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal kepada *key people* dalam organisasi sebagaimana terlihat pada gambar 5. Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang mempengaruhi masa depan organisasi. Identifikasi ini kemudian dituangkan dalam analisis *strength, weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)*. Lingkungan eksternal dirumuskan sebagai peluang dan ancaman yang dalam pengendaliannya berada di luar jangkauan organisasi. Sedangkan kekuatan dan kelemahan merujuk pada lingkungan internal organisasi. Kekuatan dari organisasi menjadi modal penting untuk mencapai tujuan keunggulan bersaing (Wheelen & Hunger, 2012).

Gambar 2.4 Pengamatan lingkungan



Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012

Faktor eksternal perusahaan diidentifikasi dengan melakukan analisis lingkungan bisnis. Analisis lingkungan model bisnis terdiri dari empat aspek yaitu: *market forces*, *industry forces*, *key trends* dan *macroeconomic forces*. Analisis lingkungan digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Market forces berkaitan dengan isu-isu pasar, segmen pasar, kebutuhan dan permintaan, biaya berpindah, dan daya pikat pendapatan. Secara teknis, bagian ini membahas tentang isu-isu yang penting bagi pelanggan, segmen pelanggan dan pertumbuhan yang paling besar. Sementara itu, *Industry forces* menganalisis pesaing, pemain atau pendaatang baru dalam bisnis, produk/jas pengganti, dan pemasok.

Key trends berkaitan dengan perkembangan teknologi terkini, regulasi terbaru, tren budaya yang berkembang di masyarakat, serta perkembangan demografi baik perkotaan maupun pedesaan. Terakhir adalah *macroeconomics forces* yang membahas isu global dan infrastruktur ekonomi, serta fasilitas layanan publik.

2.1.5 Implementasi dan Pengendalian Strategi

Li, Gouhi, dan Eppler dalam Solihin (2012) memandang tiga perspektif dalam implementasi strategi, yaitu:

1. *Process perspective*

Cara pandang ini melihat implementasi strategi merupakan rangkaian proses yang berurutan yang telah direncanakan dengan cermat.

2. *Behavior perspective*

Menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan rangkaian Tindakan yang dilakukan menurut sudut pandang perilaku ilmu perilaku.

3. *Hybrid perspective*

Dianggap sebagai gabungan perspektif proses dan perilaku. Bahwa dalam proses implementasi strategi dipengaruhi oleh urutan proses dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.

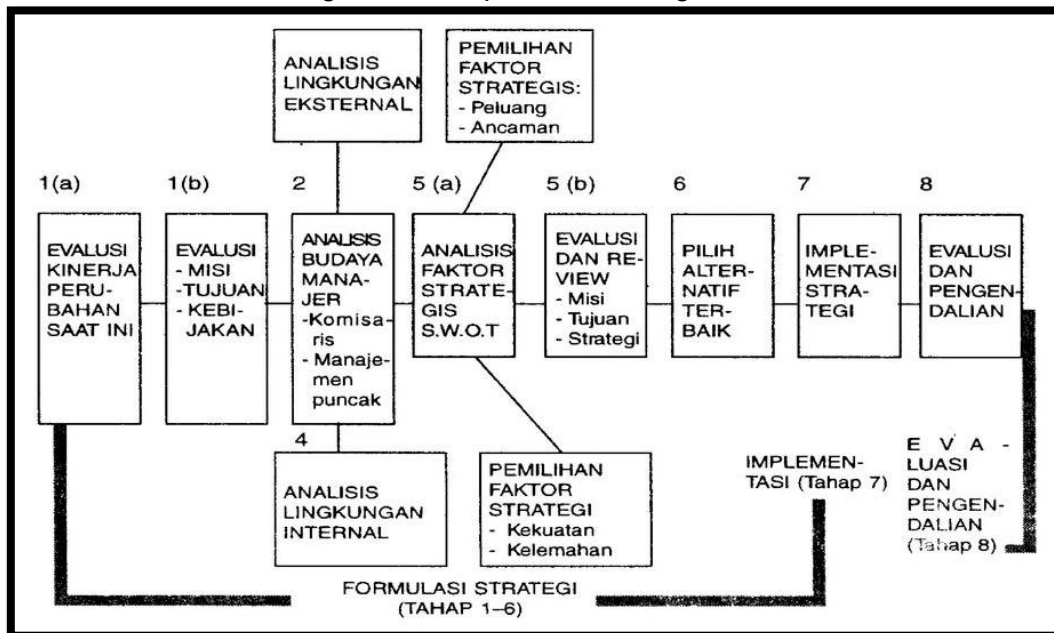
Manajemen puncak menjadi pihak yang paling ditekankan dalam implementasi strategi. Meskipun berpengaruh, tetapi pihak non manajerial dianggap tidak memiliki peran signifikan dalam aksi strategis, begitu juga dengan lingkungan eksternal perusahaan yang perannya minimal dalam keputusan strategis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi merupakan serangkaian proses yang dinamis, berurutan, dan kompleks yang dilakukan oleh

manajer dan didukung oleh karyawan serta dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan untuk mewujudkan rencana strategis menjadi kenyataan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Solihin, 2012).

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan serta kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus mampu menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi sekarang ini. Hal ini yang disebut sebagai analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2011).

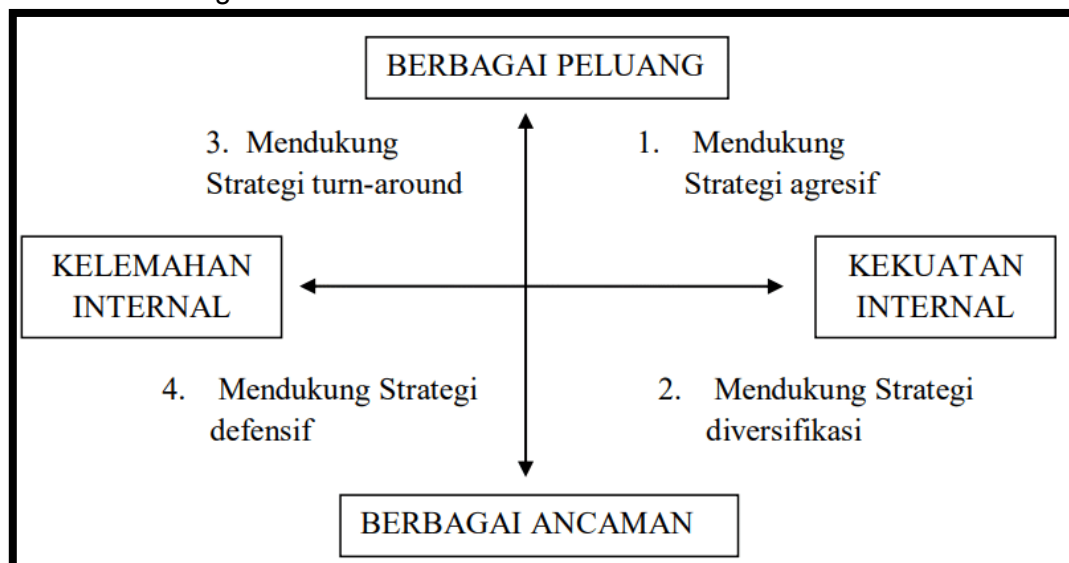
Gambar 2.5 Proses Pengambilan Keputusan Strategis



Sumber: Freddy Rangkuti, 2011

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor eksternal dan internal perusahaan. Kedua faktor tersebut diperhitungkan dalam analisis SWOT. Dalam analisis SWOT dikenal empat kuadran (Rangkuti, 1997).

Gambar 2.6 Diagram Analisis SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, 2011

- Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).
- Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)
- Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strateginya adalah meminimalkan masalah-masalah internal dalam perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran 4 : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.1 Model Analisis SWOT

Dalam pengamatan lingkungan perusahaan baik lingkungan umum maupun lingkungan tugas serta sejumlah faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi formulasi strategi perusahaan, langkah selanjutnya adalah

membuat *external factors analysis summary (EFAS)* dalam bentuk tabel atau matriks melalui langkah-langkah sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012).

Tabel 2.1 Matriks *external factors analysis summary (EFAS)*

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Nilai (4)	Komentar (5)
Opportunities				
Threats				
Total				

1. Pada kolom 1 (*external factors*) buatlah daftar dari 8-10 peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) paling penting yang dihadapi oleh perusahaan
2. Pada kolom 2 (bobot/weight), berikanlah bobot untuk masing-masing faktor dari kisaran 1,0 (sangat penting/*most important*) sampai bobot 0,0 (tidak penting/*not important*). Pembobotan didasarkan pada kemungkinan faktor yang diberi bobot terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, artinya semakin penting pula pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan yang artinya akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Jumlah keseluruhan bobot harus berjumlah 1,0, berapa pun jumlah faktor yang dibobot di dalam EFAS.
3. Pada kolom 3 (rating/peringkat), berikanlah peringkat untuk masing-masing faktor. Peringkat berkisar dari 4,0 (sangat baik/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*) yang didasarkan pada tanggapan manajer saat ini terhadap faktor - faktor yang dianalisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini dalam menghadapi masing-masing *external factors*.
4. Pada kolom 4 (*weighted score*/nilai tertimbang), kalikanlah bobot pada kolom 2 dengan peringkat masing-masing faktor yang terdapat di kolom 3 untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang berkisar dari 4,0 (sangat bagus/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*) dengan nilai rata-rata sebesar 3,0 (*average*)
5. Pada kolom 5 (*comments*) diberikan catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih atau pada kolom komentar dapat pula disampaikan bagaimana bobot dan peringkat diberikan.
6. Terakhir jumlahkanlah masing-masing nilai tertimbang yang ada pada kolom 4 untuk memperoleh jumlah nilai tertimbang total bagi suatu perusahaan. Jumlah

nilai tertimbang keseluruhan menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan memberikan respon terhadap berbagai faktor yang saat ini ada atau diperkirakan akan ada dalam lingkungan eksternal perusahaan. Nilai tertimbang keseluruhan dapat digunakan untuk membandingkan nilai perusahaan terhadap nilai pesaing suatu industri.

Selanjutnya adalah melakukan pemindaian terhadap lingkungan internal perusahaan, termasuk mengidentifikasi sejumlah faktor-faktor internal yang akan berpengaruh terhadap formulasi strategi perusahaan, maka para manajer melakukan *internal factors analysis summary (IFAS)*. Matriks IFAS disusun sebagai kesimpulan atas analisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012). Adapun matriksnya dibuat sebagai berikut:

Tabel 2.2 Matriks *internal factors analysis summary (IFAS)*

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Nilai (4)	Komentar (5)
Strengths				
Weaknesses				
Total				

1. Pada kolom 1 (*internal factors*) buatlah daftar hingga 10 kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) paling penting yang dihadapi oleh perusahaan
2. Pada kolom 2 (*bobot/weight*), berikanlah bobot untuk masing-masing faktor dari kisaran 1,0 (*sangat penting/most important*) sampai bobot 0,0 (*tidak penting/not important*). Pembobotan didasarkan pada kemungkinan faktor yang diberi bobot terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, artinya semakin penting pula pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan yang artinya akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Jumlah keseluruhan bobot harus berjumlah 1,0, berapa pun jumlah faktor yang dibobot di dalam IFAS.
3. Pada kolom 3 (*rating/peringkat*), berikanlah peringkat untuk masing-masing faktor. Peringkat berkisar dari 4,0 (*sangat baik/outstanding*) sampai 1,0 (*buruk/poor*) yang didasarkan pada tanggapan manajer saat ini terhadap faktor-faktor yang dianalisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini dalam menghadapi masing-masing *internal factors*.

4. Pada kolom 4 (*weighted score*/nilai tertimbang), kalikanlah bobot pada kolom 2 dengan peringkat masing-masing faktor yang terdapat di kolom 3 untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang berkisar dari 4,0 (sangat bagus/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*) dengan nilai rata-rata sebesar 3,0 (*average*)
5. Pada kolom 5 (*comments*) diberikan catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih atau pada kolom komentar dapat pula disampaikan bagaimana bobot dan peringkat diberikan.
6. Terakhir jumlahkanlah masing-masing nilai tertimbang yang ada pada kolom 4 untuk memperoleh jumlah nilai tertimbang total bagi suatu perusahaan. Jumlah nilai tertimbang keseluruhan menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan memberikan respon terhadap berbagai faktor yang saat ini ada atau diperkirakan langkah dalam lingkungan internal perusahaan. Nilai tertimbang keseluruhan dapat digunakan untuk membandingkan nilai perusahaan terhadap nilai pesaing suatu industri.

2.2.2 Matriks SWOT

SWOT merupakan alat yang digunakan untuk faktor - faktor strategis Perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2011).

Matriks SWOT sangat berguna sebagai alat manajemen. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman membantu mengidentifikasi semua karakteristik dalam organisasi untuk memulai proses peningkatan. Alat analisis SWOT dapat digunakan untuk keperluan di berbagai bidang. Matriks SWOT membantu menyederhanakan tantangan yang dihadapi dan akan dihadapi organisasi di masa depan untuk menulis dan menerapkan tindakan perbaikan (Siddiqui, 2021).

Matriks SWOT menggambarkan arah strategi perusahaan. Dibuat berdasarkan rangkuman Analisis Faktor Eksternal (EFAS) dan Analisis Faktor Internal (IFAS). Matriks ini kemudian menghasilkan beberapa pilihan strategi sebagaimana terlihat pada gambar 2.8. Strategi yang dapat dihasilkan dari beberapa kombinasi unsur-unsur EFAS dan IFAS adalah sebagai berikut:

Gambar 2.8 Matriks SWOT

IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Freddy Rangkuti, 2011

1. Strategi SO

Merupakan strategi yang dihasilkan melalui cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan yang mereka miliki untuk memandaatkan berbagai peluang.

2. Strategi ST

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui penggunaan kekuatan yang mereka miliki untuk menghindari berbagai ancaman.

3. Strategi WO

Merupakan strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi berbagai kelemahan yang dimiliki.

4. Strategi WT

Adalah strategi yang pada dasarnya bersifat defensive serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan ancaman.

2.3 Konsep Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM

menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara berbagai strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy* yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik (David, 2011).

Terdapat enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan serta merumuskan strategi melalui metode QSPM (David, 2011):

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap *faktor eksternal dan internal* utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score—AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan

pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2= daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score - TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi/alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores - STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

2.4 Tinjauan Empiris

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
(Norouzi dkk., 2023)	<i>Strategic analysis of startup</i>	SWOT analysis	Temuan menunjukkan bahwa posisi ekosistem <i>start-up</i> pertanian Iran berada di zona defensif. Lima strategi utama diidentifikasi dan diprioritaskan

	<i>ecosystem in Iran's agricultural sector</i>	and QSPM	menggunakan metode QSPM untuk keluar dari area ini dan memperbaiki situasi ekosistem. Usulan rencana aksi terkait kelima strategi tersebut dapat dijadikan panduan praktis bagi pengambil kebijakan di <i>start-up</i> pertanian untuk memperbaiki ekosistem yang ada. Hasilnya dapat menutupi kurangnya studi ilmiah dan empiris yang komprehensif tentang analisis ekosistem startup, dengan fokus pada konteks pertanian, dan memberikan dasar untuk studi lebih lanjut di bidang ini.
(William & Mulia, 2022)	Penerapan Metode QSPM Dalam Pemilihan Strategi "Dadar Banjoer" Bandung	Analisis SWOT dan QSPM	Kendala utama dari permasalahan yang dihadapi oleh Dadar Banjoer yang didapat dari <i>Internal Factors Evaluation</i> adalah Dadar Banjoer masih sangat lemah mengenai keadaan internal dalam bisnisnya yang masih harus diperhatikan lebih dalam lagi dan melalui hasil analisis dari <i>External Factors Evaluation</i> adalah Dadar Banjoer memiliki banyak sekali peluang di pasar yang seharusnya dapat dimaksimalkan oleh Dadar Banjoer. Dari hasil analisa <i>Internal External Matrix</i> yang dilakukan peneliti untuk mengetahui kondisi dari Dadar Banjoer saat ini disebutkan bahwa Dadar Banjoer berada pada posisi <i>Harvest and Devest</i> .
(Anjasni, 2013)	<i>SWOT assesment of the community potency to determine the strategic planning for volcano</i>	Analisis SWOT	Berdasarkan hasil analisis SWOT ditemukan masalah utama dalam penyelenggaraan penanggulangan bencana berbasis masyarakat adalah koordinasi dan komunikasi yang efektif antara pemerintah daerah dan

	<i>eruption disaster management (Case study in Cangkringan, Yogyakarta province)</i>		masyarakat setempat. Pemerintah harus mampu memberikan sosialisasi yang baik dan pemahaman persuasif yang baik dalam menjelaskan bahaya erupsi merapi yang dihadapi masyarakat sehingga program-program yang dilaksanakan pemerintah dapat berjalan efektif, seperti simulasi proses mitigasi bencana yang dilakukan di waktu senggang. sehingga masyarakat tidak harus meninggalkan pekerjaannya dan dapat mengikuti simulasi mitigasi bencana.
(Walukow & Pangemanan, 2015)	<i>Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency</i>	Analisis Kualitatif, matriks IFE dan EFE, Matriks SPACE, SWOT, QSPM	Hasil riset ini menunjukkan bahwa industry keramik memiliki posisi keunggulan bersaing dan berpotensi untuk tumbuh. Berdasarkan analisis matriks QSPM, terdapat delapan prioritas strategi yaitu: Mendirikan asosiasi, diversifikasi produk, bekerjasama atau berafiliasi dengan perusahaan besar, meningkatkan sumber daya manusia, ekspansi pasar, meningkatkan daya saing, memperbaiki sistem manajemen, bekerjasama dengan eksportir dan importir.
(Maher dkk., 2019)	<i>Developing strategies for patient safety implementation: a national study in Iran</i>	Analisis SWOT dan QSPM	Studi ini merekomendasikan beberapa strategi keselamatan pasien termasuk penyediaan pendidikan bagi karyawan, mempromosikan budaya keselamatan di rumah sakit, dukungan manajerial dan akuntabilitas, menciptakan lingkungan pengiriman yang aman dan berkualitas tinggi, mengembangkan undang-undang nasional untuk staf rumah sakit untuk mematuhi keselamatan pasien.

			Standarisasi dan mengembangkan sistem pemantauan berkelanjutan untuk kegiatan peningkatan mutu dan keselamatan pasien untuk memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
(Lashgari dkk., 2014)	<i>Using QSPM and WASPAS methods for determining outsourcing strategies</i>	Metode WASPAS, QSPM, SWOT, IFE dan EFE	Berdasarkan analisis SWOT ditemukan 15 strategi berbeda dikembangkan untuk layanan kesehatan. Disarankan untuk mengevaluasi pilihan strategis dengan menggunakan pendekatan terintegrasi yang menggabungkan alat QSPM dan juga alat Pengambilan Keputusan Berbagai Kriteria, yaitu metode WASPAS. Perlu dicatat bahwa lima opsi strategis peringkat terbaik pertama bertepatan dengan penerapan pendekatan QSPM dan WASPAS. Selain itu, hasilnya dapat dianggap akurat dan dapat diandalkan, karena diterapkan metode WASPAS berbasis matematis yang kuat.
(Mohammadi, 2023)	<i>Improved strategy management for WDNs: Integrated prioritization SWOT QSPM (IPSQ) method – Application to passive defense</i>	IPSQ method QSPM SWOT	Hasilnya menunjukkan bahwa metode IPSQ berhasil Menyusun untuk merencanakan prioritas dengan sedikit gangguan pengguna dan mencegah kemungkinan kesalahan. Proses pengelompokan dan prioritas dapat dikaitkan dengan teknik manajemen strategi secara sederhana dan bermanfaat. Keluaran dari analisis hidrolik sangat berguna untuk membuat keputusan terbaik untuk WDN. Dukungan keuangan pemerintah untuk implementasi fasilitas keamanan dan pemantauan online (WO1 dengan STAS=4,61), dikenal sebagai strategi

			prioritas pertama untuk pertahanan pasif WDN yang diteliti.
(Askari dkk., 2022)	<i>Presented and prioritizing waste management strategies using SWOT and QSPM approach in two private hospitals in Yazd in 2021</i>	Analisis SWOT, IFE, EFE, QSPM	Hasilnya menunjukkan bahwa 24 kekuatan, 30 kelemahan, 16 peluang, dan 22 ancaman teridentifikasi. Skor akhir faktor internal dan eksternal rumah sakit A dan B berturut-turut adalah (X: 2.37, Y:1.88) dan (X: 2.37, Y: 2.01). Berdasarkan hasil, 12 strategi disajikan. Terakhir, strategi “peningkatan indikator pengelolaan hijau” diimplementasikan sebagai prioritas menurut matriks QSPM.
(Koo dkk., 2011)	<i>A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR</i>	Analisis SWOT	Setelah pencocokan faktor internal dengan faktor eksternal dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), daftar tanggapan yang bermakna diidentifikasi sebagai strategi yang mungkin untuk Pemerintah SAR Makau. Analisis SWOT sederhana untuk digunakan namun kuat dan fleksibel dalam menanggapi perubahan lingkungan eksternal dan harus bermanfaat bagi organisasi baik di sektor komersial maupun perangkat pemerintah.
(Zulfa dkk., 2022)	<i>Business Strategy for Private General Hospital in Universal Health Coverage Era</i>	Analisis SWOT, Matriks IFAS, Matriks EFAS	Didapatkan hasil nilai IFAS -40 dengan nilai EFAS 20. Posisi RS MAL dengan menggunakan diagram kartesius berada pada kuadran kelemahan dan peluang. RS MAL sebaiknya memilih strategi bersaing melalui fokus diferensiasi dengan membidik sasaran utama adalah peserta <i>Universal Health Coverage</i> . Beberapa alternatif strategi bisnis disusun dengan menggunakan TOWS Matrix. Alternatif strategi bisnis dianalisis

			<p>menggunakan Analytical Hierarchial Process untuk mendapatkan urutan program prioritas. Program prioritas dengan skor tertinggi dipilih kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pengorganisasian. Estimasi biaya yang dibutuhkan dan estimasi kenaikan pendapatan diperhitungkan untuk mendapatkan nilai <i>Return on Investment</i>. RS MAL sebagai salah satu rumah sakit swasta yang memiliki misi sosial diharapkan dapat melakukan strategi bisnis terbaik agar pelayanan kesehatan dapat terus berlanjut.</p>
--	--	--	--

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Konseptual

Tahapan penelitian ilmiah berawal proses observasi fenomena, indentifikasi masalah, perumusan masalah, kajian pustaka terhadap teori yang berkaitan, menyusun hipotesis, menentukan aspek desain penelitian, mengumpulkan dan menganalisis data, interpretasi data, dan menarik kesimpulan sebagai bagian akhir (Sekaran, 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan analisis SWOT untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya, akan dilakukan analisis QSPM untuk menentukan strategi relatif yang menarik dari strategi-strategi yang bervariasi dari hasil analisis SWOT sehingga dapat dipilih strategi mana yang dianggap baik untuk diimplementasikan. Sehingga kerangka konsep penelitian ini disusun sebagai berikut:

Gambar 3.1 Kerangka konsep Penelitian

