

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan organisasi dan bisnis di berbagai sektor telah mengalami perubahan yang begitu cepat dan kompleks. Faktor-faktor seperti globalisasi, teknologi, persaingan, regulasi, dan perubahan kebutuhan dasar dapat memberikan tekanan pada organisasi untuk terus beradaptasi dan mengembangkan strategi yang efektif. Dalam konteks ini, penelitian tentang strategi pengelolaan dan pengembangan menjadi relevan untuk membantu organisasi merespon perubahan lingkungan bisnis dengan baik.

Institusi pendidikan merupakan salah satu agen sosialisasi yang pengaruhnya cukup signifikan dalam mempengaruhi pembentukan perilaku seorang individu agar mampu bersosialisasi di lingkungan kehidupannya sesuai dengan norma dan aturan yang ada. Institusi pendidikan adalah promotor di dalam lingkungan pendidikan formal, sebab peran institusi adalah suatu perbuatan, cita-cita dan sikap yang dilakukan untuk memenuhi hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukan atau posisi tertentu yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Soekanto, 2013:397).

Pendidikan dokter spesialis merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan dokter untuk menjadi ahli dalam bidang medis tertentu. Pendidikan dokter spesialis biasanya memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar. Namun, ketersediaan dokter spesialis yang

alitas sangat penting bagi sistem kesehatan suatu negara, terutama hal memberikan pelayanan kesehatan yang memadai dan berkualitas da masyarakat.



Adanya standar akreditasi dan regulasi yang berkaitan dengan pendidikan dokter spesialis menjadi latar belakang penting untuk mengembangkan strategi pengelolaan pendidikan yang sesuai dan memastikan kualitas pendidikan tersebut. Standar dan regulasi ini biasanya ditetapkan oleh lembaga atau badan nasional yang bertanggung jawab dalam pengawasan pendidikan dokter spesialis.

Sistem pelayanan kesehatan suatu negara memerlukan infrastruktur layanan kesehatan yang baik, selain mengandalkan sumber daya manusia. Pendidikan dokter dan dokter spesialis adalah bagian yang sangat penting dalam bidang kesehatan karena untuk menjadi dokter atau dokter spesialis tidak instan, Namun perlu waktu cukup lama dan biaya yang tak sedikit. Perlu setidaknya enam tahun untuk menghasilkan seorang dokter, sedangkan untuk jadi dokter spesialis di berbagai bidang keahlian perlu tambahan waktu 4-5 tahun lagi. Seperti yang diketahui, belum lama ini ada pernyataan dari Menteri Kesehatan Indonesia bahwa Indonesia masih kekurangan banyak dokter, khususnya dokter spesialis. Hal ini menjadi salah satu contoh permasalahan yang dihadapi program pendidikan dokter spesialis (PPDS).

Salah satu strategi yang saat ini sementara dilakukan oleh Pusat PPDS yaitu dengan menyiapkan kuota khusus untuk Jalur Afirmasi bagi Daerah yang berkebutuhan layanan spesialis. Hal ini dilakukan untuk memberi kesempatan yang lebih besar bagi calon peserta didik yang dipastikan akan kembali bertugas ke daerah dengan catatan memiliki pembiayaan yang bersumber dari pemerintah daerah.



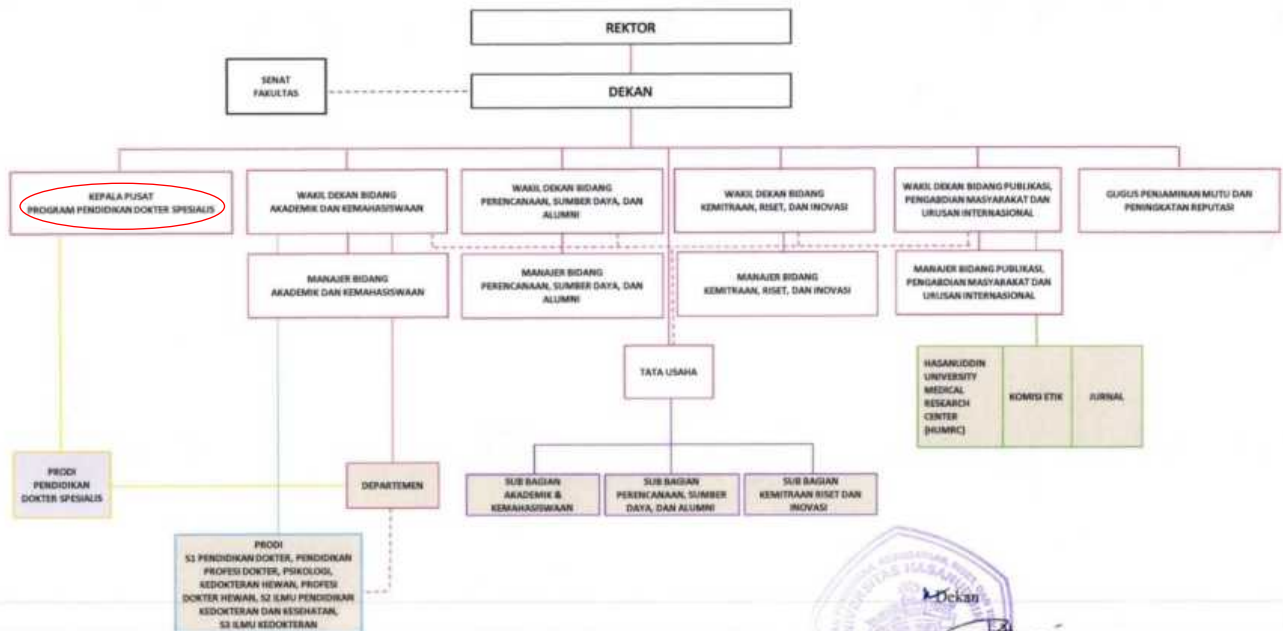
Dalam kondisi seperti ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi pendidikan spesialis dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu membuat strategi pengembangan pendidikan dokter spesialis untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi dengan menggunakan analisis SWOT Balanced Scorecard. Menurut Kaplan dan Norton (2000), balanced scorecard adalah suatu sistem komprehensif yang bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait berdasarkan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam konteks ini, analisis SWOT dapat digunakan untuk mengevaluasi pendidikan dokter spesialis dan memperbaiki kualitas pendidikan tersebut. Dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari pendidikan dokter spesialis, tesis ini dapat memberikan rekomendasi dan solusi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan dokter spesialis dan memenuhi kebutuhan masyarakat akan tenaga medis spesialis yang berkualitas.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis ingin mengkaji sebagai penelitian tesis dengan judul **“Strategi Pengelolaan Dan Pengembangan Institusi Pendidikan pada Pusat Program Pendidikan Dokter Spesialis Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin”**.



STRUKTUR ORGANISASI FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN



HAERANI RASYID
NIP 196805301996032001

Sumber: SK Dekan Nomor 741/UN4.6/KEP/2023 tentang Struktur Organisasi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin



**DATA MAHASISWA PPDS FAK. KEDOKTERAN UNHAS SEMESTER AWAL 2024/2025
TAHUN 2024**

NO.	PROGRAM STUDI	MANDIRI	KEMKES	DIKTI	TNI	POLRI	LPDP	TUBEL PEMDA	CUTI	JUMLAH TOTAL
1	Ilmu Penyakit Dalam	145	48	-	-	-	2	-	-	195
2	Ilmu Kesehatan Mata	62	18	-	-	2	-	-	-	82
3	Ilmu Kesehatan THT-KL	50	30	-	-	-	4	2	-	86
4	Ilmu Bedah	82	39	-	-	-	1	-	-	122
5	Obstetri dan Genekologi	73	41	-	-	-	4	1	-	119
6	Ilmu Kesehatan Jiwa	41	20	-	-	-	-	-	-	61
7	Patologi Anatomi	17	17	-	-	-	-	-	-	34
8	Ilmu Patologi Klinik	48	35	-	-	-	4	-	-	87
9	Ilmu Kesehatan Anak	60	47	-	-	-	-	-	1	108
10	Ilmu Kedokteran Forensik	8	7	-	-	1	-	-	-	16
11	Dermatologi dan Venerologi	71	1	-	-	-	-	-	-	72
12	Radiologi	66	55	-	-	-	1	1	-	123
13	Ilmu Anestesi	95	26	-	1	1	3	-	-	126
14	Ortopedi dan Traumatologi	61	6	-	-	-	1	-	-	68
15	Neurologi	75	47	-	-	-	4	-	-	126
16	Kardiovaskuler	69	34	-	-	-	1	-	-	104
17	Ilmu Gizi Klinik	58	30	-	-	-	3	-	-	91
18	Pulmonologi	55	42	-	-	-	-	-	-	97
19	Mikrobiologi Klinik	21	12	-	-	-	-	-	-	33
20	Ilmu Bedah Saraf	13	10	-	1	-	-	1	-	25
21	Ilmu Kedok.Fisik dan Rehabilitasi	46	28	-	-	-	-	-	-	74
22	Ilmu Bedah Anak	18	3	-	-	-	-	-	-	21
23	Urologi	5	-	-	-	-	-	-	-	5
24	BTKV	4	-	-	-	-	-	-	-	4
25	Sub Spesialis Ilmu Penyakit Dalam	25	5	-	-	-	-	-	-	30
26	Sub Spesialis Ilmu Bedah	30	2	-	-	-	-	-	-	32
27	Sub Spesialis Ilmu Anestesi	40	-	-	-	-	-	-	-	40
Jumlah		1,338	603	0	2	4	28	5	1	1,981

Makassar, 19 Agustus 2024

Kepala Pusat PPDS FK - UNHAS

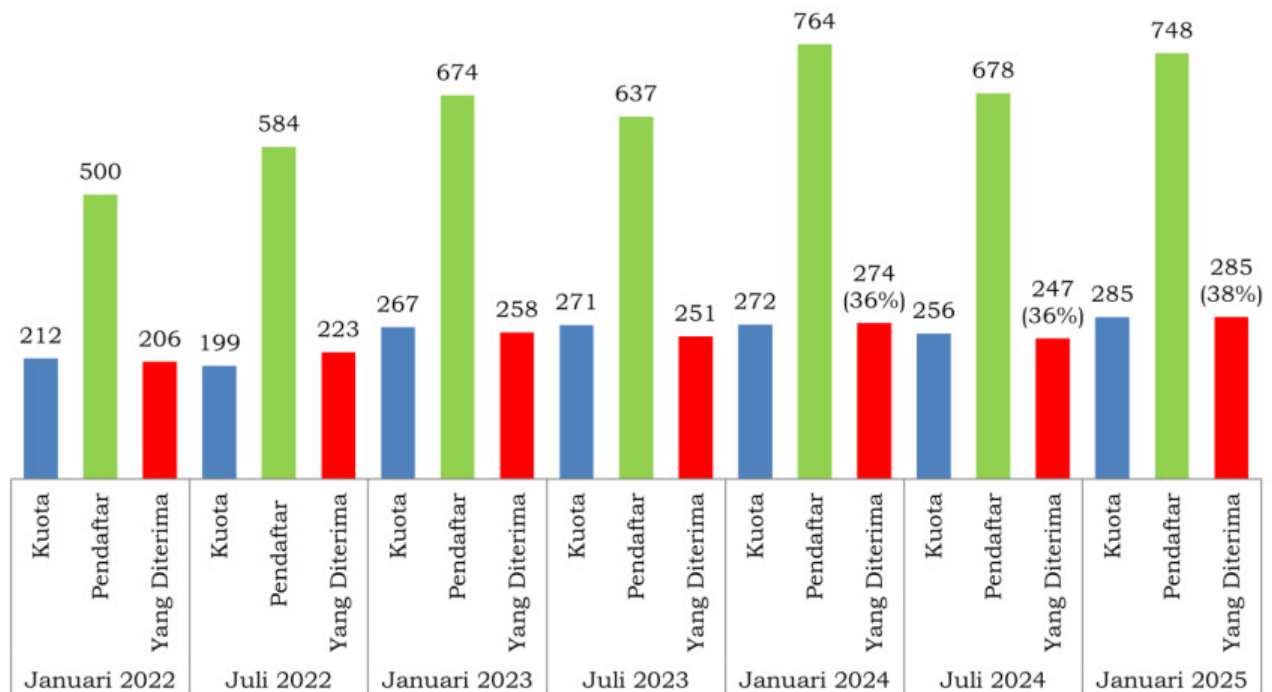


Dr. dr. Endi Muhammad Takdir Musba, Sp.An-KMN.
NIP. 487416312008011009

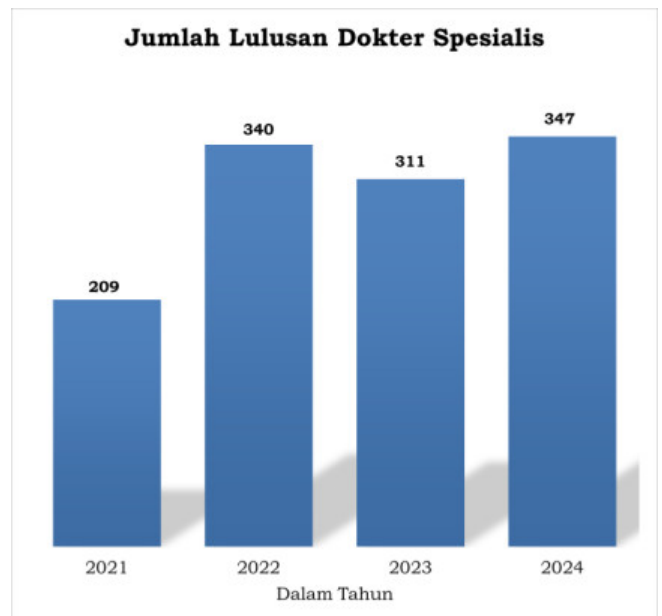


**Data Mahasiswa Aktif PPDS Periode Semester Awal 2024/2025.
(Data Sekunder Perusahaan)**

GRAFIK REKAPITULASI PENERIMAAN JAN 2022 - JAN 2025

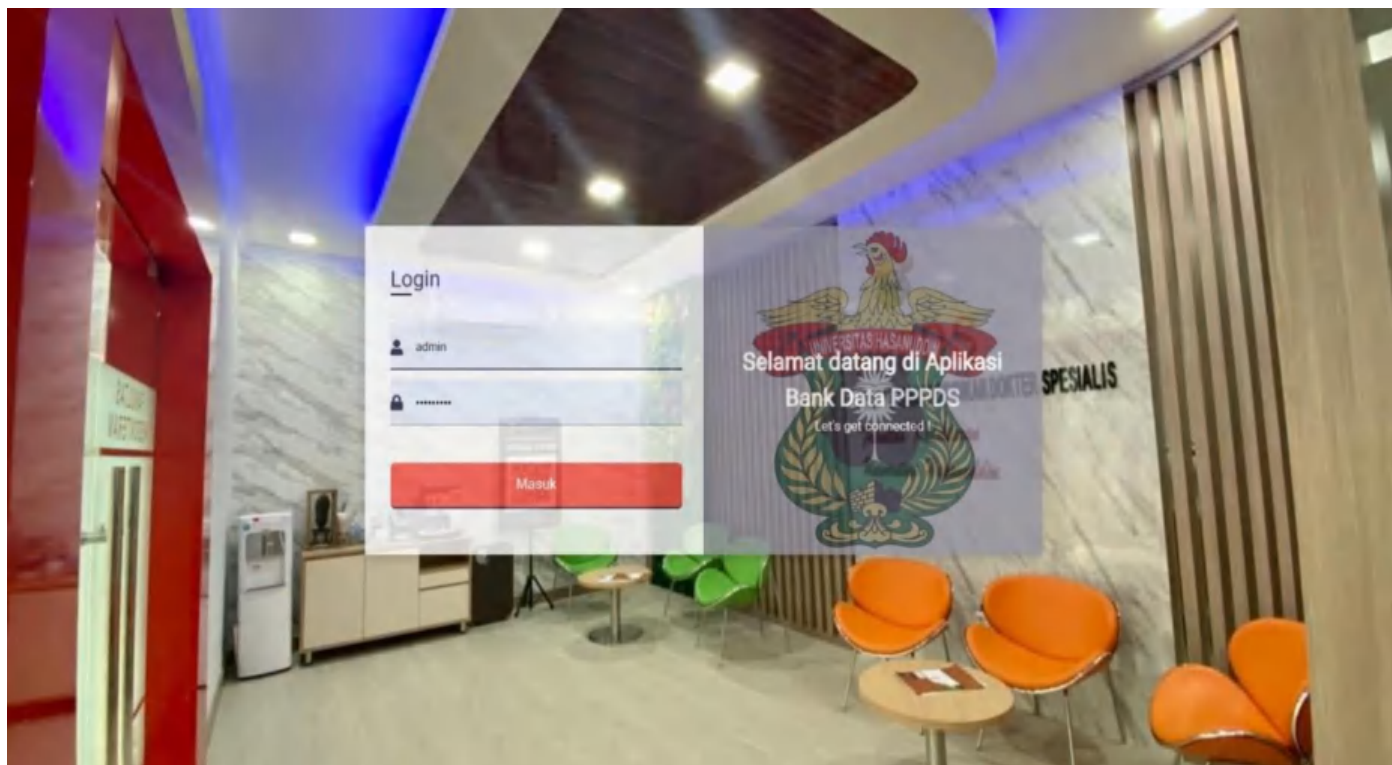


Sumber: *Data Sekunder Perusahaan*



Data Sekunder Perusahaan





Sumber: Aplikasi Bank Data PPDS (Data Sekunder Perusahaan)

NO	PROGRAM STUDI	AKREDITASI	NOMOR AKREDITASI BAN PT DAN LAMPTKes
1	Ilmu Penyakit Dalam	Unggul	0693/LAM-PTKes/Akr/Spe/VIII/2022
2	Ilmu Penyakit Mata	Unggul	0265/LAM-PTKes/Akr/Spe/IV/2023
3	Ilmu Penyakit T.H.T.B.K.L	Unggul	023/LAM-PTKes/BA Akr/XII/2022
4	Ilmu Bedah	Unggul	0523/LAM-PTKes/Akr/Spe/VII/2023
5	Obstetri & Ginekologi	Unggul	0691/LAM-PTKes/Akr/Spe/VIII/2022
6	Ilmu Kedokteran Jiwa	Unggul	0368/LAM-PTKes/Akr/Spe/V/2023
7	Ilmu Patologi Anatomi	Unggul	0649/LAM-PTKes/Akr/Spe/IX/2023
8	Ilmu Patologi Klinik	Unggul	022/LAM-PTKes/BA Akr/XII/2022
9	Ilmu Kesehatan Anak	Unggul	0030/LAM-PTKes/Akr/Spe/I/2023
10	Dermatologi & Venereologi	Unggul	0261/LAM-PTKes/Akr/Spe/IV/2023
11	Anestesiologi dan Terapi Intensif	Unggul	0579/LAM-PTKes/Akr/Spe/VIII/2023
12	Orthopaedi dan Traumatologi	Unggul	0906/LAM-PTKes/Akr/Spe/XI/2022
13	Ilmu Penyakit Jantung & Pembuluh Darah	Unggul	0531/LAM-PTKes/Akr/Spe/VII/2023
14	Ilmu Gizi Klinik	Unggul	0418/LAM-PTKes/Akr/Spe/VI/2023
15	Neurologi	Unggul	0002/LAM-PTKes/Akr/Spe/I/2024
16	Forensik dan Medikolegal	Unggul	0184/LAM-PTKes/Akr/Spe/III/2024
17	Subspesialis Ilmu Penyakit Dalam	Unggul	0304/LAM-PTKes/Akr/SubSpe/V/2024
18	Radiologi	A	0649/LAM-PTKes/Akr/Spe/XII/2021
19	Pulmonologi dan Kedokteran Respirasi	B	0504/LAM-PTKes/Akr/Spe/XII/2020
20	Mikrobiologi Klinik	B	0041/LAM-PTKes/Akr/Spe/II/2020
21	Ilmu Bedah Saraf	B	0708/LAM-PTKes/Akr/Spe/XII/2021
22	Urologi	Baik	0088/LAM-PTKes/Akr.PB/Spe/III/2024
23	Subspesialis Anestesiologi dan Terapi Intensif	Baik	0062/LAM-PTKes/Akr.PB/SubSpe/II/2024
24	Subspesialis Ilmu Bedah	Baik	0087/LAM-PTKes/Akr.PB/SubSpe/III/2024
25	Ilmu Keperawatan dan Rehabilitasi Medik	Minimum	0030/LAM-PTKes/Akr PSB.PTN-BH/Spe/XII/2022
		Minimum	0055/LAM-PTKes/Akr PSB.PTN-BH/Spe/XII/2023
		Minimum	0049/LAM-PTKes/Akr PSB.PTN-BH/Spe/XII/2023



Data Akreditasi Program Studi PPDS (Data Sekunder Perusahaan)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategi apa yang dilakukan saat ini oleh Pusat Program Pendidikan Dokter Spesialis Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin?
2. Strategi apa yang diharapkan dapat menjadi perbaikan dalam Pengelolaan dan Pengembangan Institusi Pendidikan Pada Pusat Program Pendidikan Dokter Spesialis?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan yang ingin dicapai yang dimaksud untuk memberikan arah kepada seorang peneliti dalam melakukan pekerjaannya. Adapun penelitian ini dilaksanakan atas beberapa tujuan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pendidikan dokter spesialis di suatu negara atau wilayah tertentu.
2. Mengetahui kondisi pendidikan dokter spesialis saat ini dan potensi perbaikan kualitas pendidikan tersebut melalui analisis SWOT.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pada umumnya setiap penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada peneliti maupun kepada orang lain. Dengan ini penulis akan mengemukakan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Secara Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan konsep teoritis tentang strategi pengembangan pendidikan spesialis.



- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama di masa yang akan datang.

1.4.2. Secara Praktis:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Pusat Program Pendidikan Dokter Spesialis Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin dalam merancang strategi jangka panjang.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi dalam pengambilan keputusan strategik bagi pihak manajemen.

1.5 Ruang lingkup penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut karena sangat penting untuk membatasi masalah agar kita dapat lebih fokus dan detail mengenai variabel penelitian, seperti dibawah ini:

1.5.1. Objek penelitian ini adalah Pusat Program Pendidikan Dokter Spesialis Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.

1.5.2. Subjek penelitian ini adalah Pimpinan dari Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini akan memberikan latar belakang masalah yang akan diteliti, bagaimana masalah dikembangkan, tujuan penelitian, aplikasi penelitian, ruang lingkup, dan gaya penulisan.



BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini akan memberikan tinjauan literatur tentang teori – teori utama, seperti konsep strategi, analisis SWOT, penelitian terdahulu dan pemikiran konseptual, yang akan mendukung penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Terkait dengan tahapan penelitian, bab ini membahas tentang berbagai bentuk penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini terdiri dari hasil pemaparan yang mencakup observasi dan wawancara dan deskripsi hasil serta pembahasannya.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab penutup, yang berisi rekomendasi dan kesimpulan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen, dimana strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Manajemen strategi hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi / perusahaan agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Menurut Susanto (2014) manajemen strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis.

Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya - upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (James A.F. Stoner, 1992). Pengertian strategi dikemukakan oleh Kotler (2012), mengatakan bahwa Strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang



yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai an dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan. Demikian juga

Salusu dalam Sitinjak (2000) menyatakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Ada beberapa alasan yang menyebabkan manajemen strategi memiliki peran yang penting yaitu:

- a. Manajemen strategik membantu kita menangani ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis,
- b. Manajemen strategik menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi,
- c. Manajemen strategik membenahi peran setiap anggota organisasi,
- d. Manajemen strategik melatih penerapan budaya dan kepemimpinan,
- e. Manajemen strategik menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Manajemen strategik terdiri dari dua elemen, yaitu formulasi strategi dan implementsai strategi. Dalam formulasi strategi, organisasi menentukan visi dan misi, arah strategi, strategi, dan sasaran. Sedangkan dalam implementasi strategi ditetapkan struktur, SDM, dan sistem organisasi yang semua elemen ini harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya yang sesuai.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen memiliki tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (intangible). Tujuan usahanya bukan pada hasil-hasil yang spesifik tetapi biasanya dalam bentuk sasaran-sasaran. Manajemen tidak berwujud karena tidak dapat tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada kepuasan produk dan servisnya lebih baik (Terry, 2009).



Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut

- a) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b) Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang kejadian serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c) Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Tujuan suatu strategi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Organisasi tersebut masih harus meraih keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang di dalam lingkungan, yang memungkinkan menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang kekuatannya (Nazaruddin, 2020).

Dengan diterapkannya manajemen strategik diharapkan akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan maupun organisasi itu sendiri. Menurut Agustinus (1996), manfaat dari manajemen strategi, yaitu:



emberikan arah dan tujuan jangka panjang yang akan dituju;
embantu organisasi agar bisa menyesuaikan atau beradaptasi pada
erubahan-perubahan yang terjadi;

- c) Membuat situasi organisasi lebih efektif;
- d) Mencatat kelebihan atau keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

Mengimplementasikan manajemen strategik di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha untuk mewujudkan secara efektif, dan efisien (Nawawi, 2012), yaitu:

- a) Organisasi kerja menjadi dinamis karena rencana strategi harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistis organisasi (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi;
- b) Implementasi manajemen strategi berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif, dan efisien;
- c) Manajemen strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan rencana strategi;
- d) Manajemen strategi menuntut semua yang terkait untuk berpartisipasi yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).



2.1.1.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Strategi

Prinsip dalam manajemen strategi adalah *strategic formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis), strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi

2.1.1.4 Proses Tahapan Manajemen Strategi

Tahapan manajemen strategi saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Kuncoro, 2006). Proses manajemen strategik bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan diatas rata-rata. Manajemen Strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol (Wheelen and Hunger, 2012). Proses tahapan manajemen strategi adalah sebagai berikut:



1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan terdiri dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen eksternal dan internal akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012). Analisis lingkungan dilakukan dengan menggunakan alat analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan spesifik (Wheelen and Hunger, 2012). Selanjutnya, setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, maka perusahaan tentunya memikirkan bagaimana perusahaan menggunakan analisis SWOT dalam menyusun strategi yang akan dilakukan.

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi didefinisikan sebagai pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012).

3. Implementasi Strategi



Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan akan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program,

anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012).

4. Evaluasi dan Kontrol

2.1.1.5 Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Strategy)

Dalam corporate strategy secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang memiliki hubungan dengan organisasi dan investasi secara langsung. Penetapannya ditetapkan oleh pemimpin tertinggi dalam suatu perusahaan dan berfokus pada bisnis apa yang akan dilakukan dan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan tersebut.

2. Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy)

Penetapannya ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Dalam strategi bisnis, pemformulasian kegiatan bisnis adalah manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan berfokus pada melakukan berbagai macam cara untuk dapat bersaing diantar pesaing sesama produk yang ada. Setiap strategi bisnis yang dikeluarkan harus diperoleh dan didukung oleh strategi korporasi.



3. Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Lingkungan lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis, dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia serta fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus menuju kepada strategi bisnis dan yang paling utama dalam tingkatan strategi ini adalah tergantung pada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

2.1.2 Analisis SWOT

2.1.2.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik perencanaan strategis yang terbagi dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal. Analisis SWOT merupakan suatu instrument pengidentifikasi berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran (Rangkuti, 2015) SWOT ialah akronim dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Faktor yang berasal dari luar atau eksternal berperan dalam pemantauan lingkungan mikro maupun makro ekonomi melalui peluang serta ancaman (*opportunities and threats*) yang berhubungan dengan organisasi. Sedangkan faktor internalnya berupa strength untuk melihat mengevaluasi kekuatan dan weakness untuk mengevaluasi kelemahan perusahaan (Kotler & Keller, 2012). Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk menentukan strategi yang tepat berdasar pasar (Leonardo, 2021).



Analisis SWOT dapat diterapkan dengan berbagai cara dalam melakukan analisis dalam usaha penetapan strategi yang umumnya akan panduan sistematis atau kerangka untuk membahas alternatif

dasar pertimbangan perusahaan. Analisis SWOT membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan ditinjau untuk mengetahui peluang dan ancaman pada saat ini dan masa depan (Gurel & Tat, 2017).

2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu konsep perencanaan yang tergolong cukup mudah dalam membantu penyusunan strategi bagi perusahaan (Fajar, 2020). Analisis SWOT memiliki beberapa manfaat, yaitu sebagai berikut:

1) **Menganalisis kondisi internal dan eksternal lingkungan**

Sebuah perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka dengan menerapkan analisis SWOT. Dari kondisi internal dapat berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan dan hambatan yang terjadi pada perusahaan. Analisis SWOT mampu memberikan hasil analisis yang cukup tajam dalam memberi arahan atau rekomendasi dalam mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan dengan tujuan untuk menutupi kekurangan dan menghindari ancaman yang ada.

2) **Untuk mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan suatu perusahaan**

Analisis SWOT membantu pelaku usaha dalam memperoleh gambaran secara garis besar atas pandangan target pasar mengenai perusahaan, apakah lebih baik dari perusahaan pesaing atau sebaliknya. Sudut pandang target pasar merupakan faktor penting dalam kegiatan pemasaran. Untuk mencapai citra yang baik bagi perusahaan, analisis



SWOT dapat diterapkan untuk menemukan langkah yang tepat dan terbaik dalam menemukan strategi yang dapat digunakan pada situasi tertentu. Selain itu, dapat melihat sejauh mana posisi perusahaan dengan pesaingnya yang memiliki produk atau jasa sejenis.

- 3) Mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dan persaingan kompetitif dengan pesaing.

Analisis SWOT mampu mengukur kemampuan perusahaan dalam mencegah adanya hambatan dari dalam ataupun lingkungan luar. Menentukan strategi yang baik untuk perusahaan akan membantu dalam meminimalisir kelemahan yang menekan munculnya dampak ancaman serta menjadi bentuk perusahaan dalam merespon persaingan bersama kompetitor yang ada.

Adapun tujuan dari analisis SWOT adalah untuk menggabungkan 4 faktor atau komposisi secara tepat tentang bagaimana mempersiapkan kekuatan (*strengths*), mengatasi kelemahan (*weaknesses*), menemukan peluang (*opportunities*) dan strategi menghadapi beragam ancaman. Menurut (Ferrel & Harline, 2005) tujuan analisa SWOT yaitu agar dapat meraih informasi melalui analisis kondisi internal (keuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) suatu perusahaan. Selain itu, tujuan adanya analisis SWOT pada suatu organisasi yaitu demi meluruskan faktor-faktor internal serta eksternal organisasi dimana telah teranalisa. Ketika terjadi kesalahan, maka perusahaan tersebut harus mengetahui kelemahan yang dihadapi supaya organisasi tersebut

lancar, kelemahan menjadi kekuatan, dan organisasi tahu cara ini ancaman menjadi peluang.



2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Komponen-komponen analisis SWOT dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Faktor internal atau faktor yang berasal dari dalam terdiri dari dua poin yaitu kekuatan dan kelemahan. Yang mana keduanya akan berdampak lebih baik dalam sebuah penelitian ketika kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahan. Dengan demikian kekuatan internal yang maksimum jelas akan memberikan hasil penelitian yang jauh lebih baik. Adapun bagian bagian dari faktor internal itu sendiri ialah:

- a. Sumber daya yang dimiliki
- b. Keuangan atau Finansial
- c. Kelebihan atau kelemahan internal organisasi
- d. Pengalaman-pengalaman organisasi sebelumnya (baik yang berhasil maupun yang gagal)

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor dari luar entitas yang notabene tidak secara langsung terlibat pada apa yang sedang di teliti dan terdiri dari 2 poin yaitu ancaman dan peluang. Adanya peluang serta ancaman ini tentu saja akan memberikan data yang harus dimasukkan dalam jurnal penelitian sehingga akan menghasilkan strategi untuk menghadapinya. Berikut ini

ah beberapa faktor yang termasuk dalam faktor eksternal, yaitu:



- a. Tren
- b. Budaya, Sosial Politik, Ideologi, perekonomian
- c. Sumber-sumber permodalan
- d. Peraturan Pemerintah
- e. Perkembangan Teknologi
- f. Peristiwa-peristiwa yang terjadi
- g. Lingkungan

2.1.2.4 Matriks Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal. Menurut (David & Fred, 2010) menjelaskan bahwa matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan sehingga membantu perusahaan meningkatkan 4 jenis strategi yang berupa strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*).

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT



eterangan:



Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut 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 ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (pasar/produk).

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala. Fokus strategi pada perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

2.1.2.5 Analisis Lingkungan Eksternal

Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengamati peluang-peluang dan ancaman baru. Peluang dapat dicatat dan dipilah menurut daya tariknya, dan kemungkinan keberhasilannya. Sedangkan, ancaman lingkungan dan tantangan akibat kesenderungan atau perkembangan yang tidak terduga yang akan mengurangi laba dan penjualan apabila perusahaan



tidak melakukan defensif. Organisasi biasanya menghadapi eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks dan global yang membuatnya semakin sulit terinterpretasikan (Amalia, 2016). Analisis lingkungan terdiri dari empat aktivitas yakni: *scanning*, *monitoring*, *forecasting*, dan *assessing*, dimana hal tersebut mengidentifikasi peluang dari luar perusahaan.

1) Peluang (*Opportunities*)

Komponen-komponen yang harus diperhatikan pada analisis lingkungan eksternal dalam menjelaskan peluang (Amalia, 2016), yaitu:

- a. *Scanning* merupakan suatu usaha dalam memahami seluruh bagian pada lingkungan umum. Dengan kegiatan ini, organisasi mendeteksi sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi pada lingkungan umum, serta menganalisa setiap perubahan yang sedang berlangsung. Analisis ini secara khususnya berpengaruh dengan informasi, data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak memiliki ikatan satu sama lain.
- b. *Monitoring*. Ketika menerapkan kegiatan monitoring, para analisi akan mengamati perubahan lingkungan untuk mencari tahu apakah, sebenarnya, suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal paling penting demi lancarnya kegiatan monitoring yaitu kemampuan mengidentifikasi makna dari setiap kejadian lingkungan.
- c. *Forecasting*. Scanning dan monitoring berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Ketika berada pada kegiatan forecasting, analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, serta secepat apa, yang menjadi hasil



perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan monitoring.

- d. *Assessing* bertujuan untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui scanning, monitoring, dan forecasting, analisis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari assessment adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa assessment, analisis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.

2) Ancaman (*Threath*)

Five Forces of Competition Model untuk mengidentidikasi ancaman dari lingkungan eksternal sebagai berikut:

- a. *Threat of new entrants* adalah ancaman yang muncul dari pesaing atau pemain yang baru pada pasar yang sama. Pemain baru tersebut akan menjadi ancaman ketika perusahaan tersebut memiliki kemampuan sumber daya maupun teknologi yang lebih baik, serta pelayanan yang berkualitas kepada konsumennya.
- b. *Bargaining power of supplier*. Perusahaan yang memiliki ketergantungan pada supplier yang sedikit akan mempunyai bargaining power yang rendah. Perusahaan yang mempunyai beragam alternatif akan mendapatkan keuntungan yang besar. Sedangkan perusahaan yang memiliki sedikit alternatif pada penawarannya akan memiliki keuntungan yang kecil.

Bargaining power of buyer. Bertambahnya pesaing perusahaan, pembeli akan mempunyai bargaining power yang sangat kuat sehingga



keuntungan perusahaan cenderung menurun. Sedangkan, ketika jumlah pesaing sedikit, bargaining power dari pembeli menjadi lemah.

- d. *Threat of substitute products*. Ancaman dari pengganti produk atau jasa yang memiliki kegunaan sama.
- e. *Rivalry among competing firms*. Ancaman terakhir yaitu persaingan dengan kompetitor yang berada di pasar.

2.1.2.6 Analisis Lingkungan Internal

Setiap perusahaan perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara konsisten. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkaji kompetensi pemasaran, keuangan, produksi maupun operasional perusahaan. Komponen-komponen tersebut menilai seperti apa kekuatan dan kelemahan. Setelah perusahaan menentukan misi dan meneliti lingkungan eksternal secara internalnya, maka perusahaan dapat menyusun sasaran dan tujuan tertentu untuk periode perencanaan, pada tahap ini disebut dengan formulasi tujuan. Sebuah unit bisnis harus menata sasarannya secara hierarkis, dari yang paling penting sampai yang dirasa kurang penting (Abdullah & Francis, 2016).

Lingkungan internal yaitu suatu proses merencanakan strategi-strategi yang meliputi faktor internal organisasi dengan tujuan menjelaskan apakah organisasi mempunyai kekuatan serta kelemahan yang berharga, maka organisasi bisa menggunakan peluang secara efisien, ataupun melalui ancaman yang datang ke lingkungan organisasi tersebut (Galavan, 2015). Analisis lingkungan internal bertujuan untuk memahami lingkungan suatu organisasi, sehingga manajemen

tidak secara sesuai dan tepat akan setiap perubahan yang terjadi. Selain itu manajemen memiliki kemampuan untuk merespon beragam ancaman tentang lingkungan dimana berkaitan erat dengan organisasi.



Lingkungan internal terbagi menjadi 3 sumber daya (Galavan, 2015), yaitu sebagai berikut:

1) *Resources*

Resources merupakan sumber daya dari perusahaan yang terdiri dari:

a. *Physical Resources*

Aset fisik berupa bangunan, peralatan dalam perusahaan, senjata dan lainnya untuk membantu mengembangkan perusahaan.

b. *Financial Resources*

Aset keuangan berupa uang tunai, anggaran sesuai komitmen, atau instrument lain yang bersifat cair.

c. *Human Resources*

Semua aset baik secara fisik atau tenaga kerjanya, maupun produktivitas suatu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif.

d. *Technological Resources*

Kemampuan sumber daya dalam meningkatkan teknologinya seperti komputer, software, jaringan, database, sistem komunikasi, maupun satelit.

e. *Social Resources*



Kemampuan sumber daya dalam menjalin hubungan, dalam keamanan, kepercayaan, menjalankan aturan, serta mempertahankan tasi.

f. Organizational Resources

Kemampuan sumber daya dalam menggali informasi, menentukan prosedur, budaya, dan hubungan antar perusahaan,

2) Capabilities

Capabilities merupakan suatu kemampuan organisasi dalam menggunakan kombinasi sumber daya melalui sumber daya yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pedoman capabilities terdapat pada skill sumber daya pada teknologi dan knowledge yang dimiliki karyawan serta perusahaannya.

3) Core Competencies

Core competencies adalah sumber daya serta kemampuan yang berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif atas pesaing. *Core competencies* membedakan organisasi secara kompetitif dan menjadikannya khas yang muncul dari waktu ke waktu melalui proses organisasi demi mendata dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya dan kemampuan yang berbeda.

2.1.2.7 Langkah-Langkah Analisis SWOT

Langkah-langkah analisis SWOT dalam pendekatan kualitatif adalah sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan data, dapat dilakukan dengan menghadirkan semua narasumber agar bisa dilakukan wawancara secara mendalam, dokumentasi observasi.



- 2) Melakukan analisis SWOT untuk menentukan strategi sebagai pedoman dan kerangka program pengembangan lembaga pendidikan. strategi yang digunakan adalah strategi SO (strenght-opportunity strategy), strategi WO (weakness-opportunity strategy), strategi ST (strenght-threaths strategy), strategi WT (weakness-threaths stretegy)

Adapun proses analisis yang akan dilakukan (Rangkuti, 2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami situasi dan informasi yang ada
- 2) Memahami permasalahan yang terjadi baik masalah yang bersifat umum maupun spesifik.
- 3) Menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah.
- 4) Evaluasi pemilihan alternatif dan pilihan alternatif yang terbaik dengan memberikan bobot dan skor untuk masing-masing alternatif.

2.1.2.8 Faktor Pendukung dan Penghambur Analisi SWOT

Analisis SWOT dalam penggunaannya memiliki beberapa faktor pendukung dan penghambat yang menentukan keberhasilan analisis tersebut (Susanti, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor pendukung analisis SWOT meliputi : a) Informan Data yakni stakeholder yang proaktif. b) Managemen puncak dalam pengembangan evaluasi perencanaan strategi.



or penghambat analisis SWOT meliputi : a) Dari segi konsep, profil mutu diinginkan masih belum sesuai dengan harapan. b) Dari segi instrume, h ada aspek pencapaian mutu sekolah yang dicantumkan. c) Adanya

sistem kendala dalam sistem informasi manajemen. d) Sumber daya manusia dan administrasi yang kurang profesional.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait strategi pengelolaan dan pengembangan dengan analisis SWOT dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dan dijadikan sebagai landasan untuk penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu terkait adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Riyanti Susiloningtyas, Haryono dan Erni Suharini (2023)	Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Menggunakan Analisis SWOT	Dengan strategi peningkatan mutu antara lain yang layak diterapkan di sekolah adalah sebagai berikut: (1) memanfaatkan kuatnya organisasi masyarakat, input siswa yang baik, banyaknya siswa yang berprestasi di bidang non akademik dan jumlah lulusan yang sudah 100% meningkatkan opini masyarakat bahwa sekolah ini unggul dan berkualitas. (2) memanfaatkan banyaknya guru yang bergelar sarjana dan



			magister untuk memenuhi tuntutan guru profesional. (3) memanfaatkan ketersediaan perpustakaan untuk meningkatkan minat baca siswa dan memperbanyak koleksi buku melalui kerjasama dengan pihak lain. (4) menggunakan fasilitas internet untuk mencari dan menambah bahan ajar agar pembelajaran guru lebih menarik.
2	Jefry Melcheor Pangkey, Yoel Giban, dan Hendrik Legi (2022)	Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Melalui Rencana Strategis Dan Analisis Swot	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan mutu suatu perguruan tinggi maka perguruan tinggi harus membuat analisis dan menyusun rencana kerja institusi yang bermuara pada peningkatan mutu institusi. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif deskripsi penulis menggunakan berbagai sumber baik jurnal maupun buku-buku sebagai referensi



			guna mendukung penelitian yang dibahas
3	Maxsi Ari dan Rangga Sanjaya (2020)	Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Program Studi Menggunakan Analisis Swot (Studi Kasus Program Studi Sistem Informasi Ars University)	Hasil pengukuran matriks IE menunjukkan bahwa program studi sistem informasi ARS University berada pada posisi growth (sel I), dengan hasil IFE sebesar 3.2 dan matriks EFE sebesar 3.045. Strategi perencanaan dan pengembangan program studi sistem informasi ARS University berdasarkan hasil analisis berfokus pada 4 (empat) aktivitas yaitu pengembangan program studi, penetrasi program studi, integrasi, dan pengembangan produk.
4	Ingkem Mulyasari, Alih Germas Kodyat dan Cicilia Windyaningsih (2020)	Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up (MCU) Di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi Untuk	Hasil penelitian ini RS Anna Medika Bekasi berada kuadran I (SWOT) dan pada sel V (TOWS) yaitu dalam posisi hold & maintain. Strategi yang umum dipakai pada posisi



		Meningkatkan Pendapatan	tersebut adalah strategi pengembangan produk dan strategi penetrasi pasar. Alternatif strategi pemasaran tersebut harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan terintegrasi. Pengembangan strategi pemasaran juga diperlukan karena setiap tahunnya kondisi eksternal maupun internal senantiasa mengalami perubahan. Diperlukan pula dukungan manajemen puncak dan pembentukan tim khusus pemasaran MCU agar strategi pemasaran tersebut dapat berjalan lebih optimal.
5	Rusli (2019)	Strategi Pengelolaan Dan Pengembangan Industri Perumahan Kelas Menengah (Study Kasus PT. Baruga Asrinusa Development)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa untuk menghadapi ancaman yang berasal dari luar segera mengimplementasikan strategi agresif yakni berusaha memperbaiki kondisi internal kelemahan dan eksternal ancaman dengan memanfaatkan sejumlah



			kekuatan internal yang dimiliki dan peluang eksternal yang ada
6	Adhi Wibowo dan Suyudi (2018)	Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sistem Informasi Stikom Yos Sudarso Purwokerto	hasil analisis, disimpulkan bahwa STIKOM Yos Sudarso Purwokerto perlu mengambil kebijakan strategi agresif dalam rangka pengembangan sistem informasi mengenai kekuatan dan peluang yang tinggi ditengah persaingan perguruan tinggi berbasis computer di Kabupaten Banyumas
7	Agus Salim dan Pitrosina Yolanda (2017)	Perencanaan Strategis Sistem Informasi / Teknologi Informasi Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Trisakti	Metode yang digunakan, seperti : analisis SWOT, analisis value chain, analisis five forces models, analisis CSF (Critical Success Factors), analisis kesenjangan, analisis McFarlan application portfolio, dan analisis IT roadmap. Strategi SI/TI yang dirumuskan dapat digunakan untuk memetakan kebutuhan SI/TI RSGM FKG Usakti di masa mendatang, agar dapat



			menjadi motor penggerak bagi strategi bisnisnya
8	Indah Permatasari (2017)	Rencana Strategi Pengelolaan Intensive Care Unit (ICU) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Hasil Penelitian : Berdasarkan diagram SWOT posisi ICU Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta berada pada kuadran I. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini dapat mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy). Berdasarkan Matrix SWOT strategi utama diterapkan berdasarkan kekuatan dan peluang. KPI disusun berdasarkan analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ataupun tantangan ICU dalam peta strategik. Simpulan: ICU Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah memiliki beberapa kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan guna mendukung



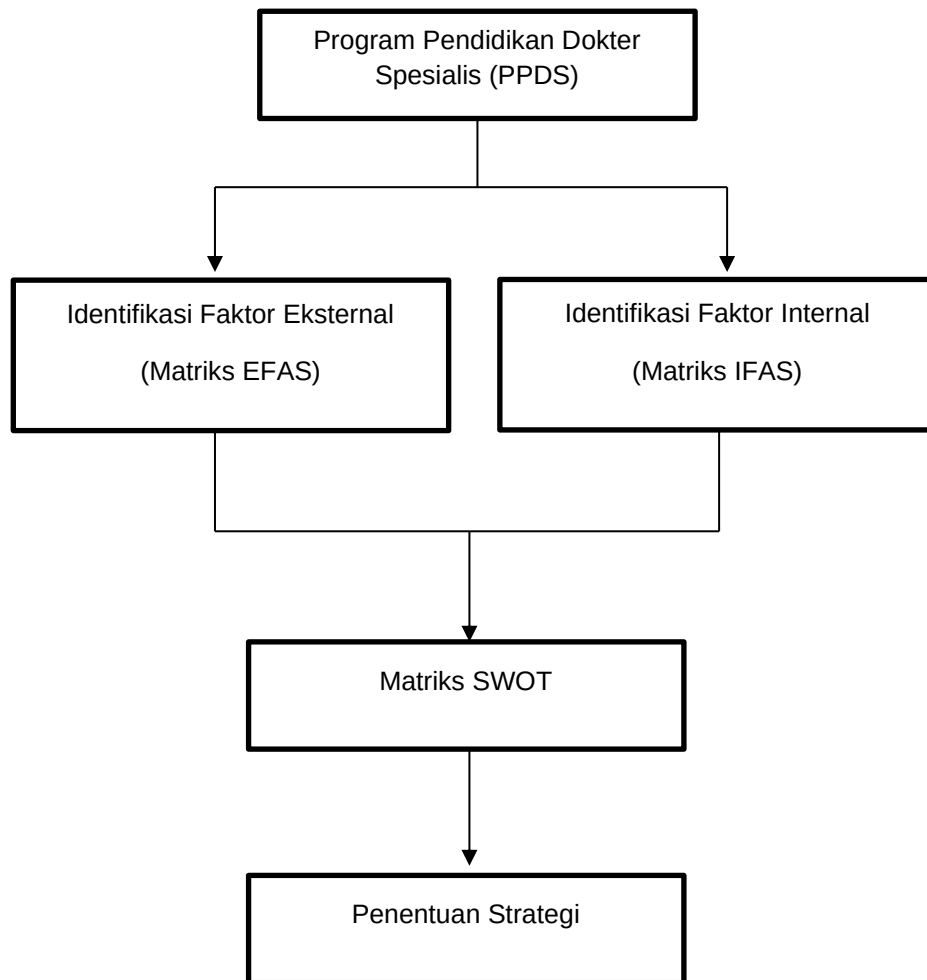
			kebijakan pertumbuhan yang agresif. Rencana strategi ICU disusun dengan target 5 tahun pencapaian
--	--	--	---

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan keterkaitan antara teori–teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis penelitian. Kerangka pikir bertujuan untuk menciptakan persepsi yang sama antara peneliti dan pembaca terhadap alur-alur pemikiran dengan tujuan membentuk hipotesis riset secara logis. Kerangka pikir menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian. Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2019).

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan pada BAB sebelumnya, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* untuk menghasilkan formulasi Strategi Pengelolaan dan Pengembangan Institusi Pendidikan pada Program Pendidikan Dokter Spesialis (PPDS) Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin. Kerangka piker dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut.





Gambar 2.1 Kerangka Pikir

