

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Rancangan Penelitian

Permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan manusia yang secara mendasar bergantung pada pengamatan, sehingga pendekatan penelitian yang dilakukan peneliti adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011).

Definisi lainnya dari pendekatan kualitatif adalah metode yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme, sedangkan untuk meneliti pada objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan). Analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2011).

Berdasarkan pengertian di atas, bisa disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif merupakan pendekatan dalam sebuah penelitian terhadap suatu peristiwa yang terjadi didalam subjek penelitian dimana

peneliti merupakan instrumen kunci penelitian yang hasilnya dalam bentuk uraian kata-kata yang tertulis secara empiris dan lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Mengamati orang dalam lingkungannya dan berinteraksi dengan mereka serta memahami bahasa dan tafsiran mereka adalah hakekat dari penelitian kualitatif seperti yang disampaikan oleh Nasution(2003). Dari pengertian tersebut bisa dijelaskan bahwa pendekatan kualitatif dilakukan secara alamiah atau natural, menyeluruh dan apa adanya. Obyek alamiah menurut Sugiyono (2010), adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut.

Penelitian kualitatif disebut juga dengan penelitian naturalistik. Karena sifat data yang dikumpulkan bercorak kualitatif sehingga tidak menggunakan alat pengukur, maka disebut kualitatif. Sedangkan dinamakan naturalistik karena kondisi tempat penelitiannya bersifat wajar, apa adanya, tanpa manipulasi dan tanpa diatur dengan eksperimen maupun test (Nasution, 2003).

Berdasarkan pengertian diatas peran peneliti dalam penelitian ini menjadi faktor penentu keberhasilan, hal ini karena peneliti merupakan instrumen utama dalam sebuah penelitian kualitatif. Tentunya peneliti

diharapkan bisa menggali masalah yang ada dalam organisasi, dan berperan aktif dalam rencana, proses dan pelaksanaan penelitian. Peneliti harus terjun langsung ke lapangan serta berusaha sendiri mengumpulkan informasi melalui observasi, focus group discission, dan studi dokumentasi. Ada beberapa hal atau situasi sehingga penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif antara lain bila masalah penelitian belum jelas, untuk memahami makna dibalik data yang tampak, untuk memahami interaksi sosial, untuk memahami perasaan orang, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan (Sugiyono, 2010)

Dengan berbagai pendapat para ahli diatas, peneliti memandang bahwa penelitian kualitatif sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian ini

B. Subyek dan Obyek Penelitian

Pada penelitian kualitatif informasi dan data yang diperoleh dari sumber yang dapat memberikan informasi harus sesuai dengan tujuan peneelitiaan, sehingga dalam penentuan subjek penelitian menjadi hal yang sangat penting. Dalam penentuan subjek penelitian ini dipilih secara *purposive* berkaitan dengan tujuan tertentu.

Sedangkan penentuan sampel dalam penelitian ini tidak secara acak tetapi menggunakan sampel bertujuan (*purposive sample*) seperti yang

dikemukakan oleh Nasution (2003) bahwa sampel yang dijadikan penelitian kualitatif adalah sampel yang dapat memberikan informasi berupa hal, peristiwa, manusia, dan situasi yang diobservasi. Sampel yang dipilih secara purposive berkaitan dengan tujuan tertentu, responden diperbolehkan menunjuk orang lain untuk memberikan informasi (*snowball sampling*).

Berdasarkan hal di atas, subjek penelitian dalam penelitian kualitatif adalah pihak-pihak yang menjadi sasaran penelitian atau sumber yang dapat memberikan informasi dipilih secara *purposive* berkaitan dengan tujuan tertentu, sehingga dalam penelitian ini yang dijadikan subjek dalam penelitian ini adalah:

1. Direktur Utama

Hal ini didasarkan bahwa Direktur Utama sebagai pemimpin di rumah sakit sudah tentu mengetahui secara gamblang fenomena yang terjadi di rumah sakit terutama mengenai rencana strategi bisnis (RSB).

2. Pejabat Struktural

Diharapkan dapat memberi masukan yang berkaitan dengan *balance scorecard* dan rencana strategi bisnis

3. Tim Teknis Penyusun Rencana Strategi Bisnis

Sebagai tim yang bertugas menyusun rencana strategi bisnis (RSB) tentunya mengetahui secara detail tentang RSB rumah sakit. Adapun

susunan Tim Teknis Penyusunan RSB RSJ. Prof. Dr. Soerojo

Magelang adalah sebagai berikut:

- | | | |
|---------------------------------|---|---|
| Ketua | : | Dr. Azizah Nuruliati, MPH |
| Wakil Ketua | : | Puji Lestari, SE., M.Acc |
| Sekretariat | : | Noviandy Radika Budi, S.Kep., M.Kes
Supramono, S.Kep
Wasingun, S.KM
Setyo Purnomo, S.Kom
Fitrina Uswatun Hasanah, S.Kom
Widya Indrayana, AMD
Miftakhul Jannah, AMD |
| Sub Tim
Program
Pelayanan | : | drg. Rina Kusumawati
S.Nur Eddy Purnomo, S.Pd., S.Kep., MMR
dr. Rahayu Reni Utami
Ns. Sumawan, S.Kep
dr. Susi Rutmalem Bangun, M.Sc., Sp.KJ
dr. Santi Yulianti, M.Sc., Sp.KJ
dr. Anita Budijanto, M.Sc., Sp.KJ
dr. Dyah Wiratmi, Sp.S
Dra. Sri Haryanti, MA |
| Sub Tim
Keuangan | : | Nety Herawati, SE
Dr. Vera Otifa, MPH
Fitri Nugraheni, SE |
| Sub Tim
Umum | : | Dr. Yuni Rahmawati
L. Bambang Dwipoyono, SH., MM
Ansi Shodiq Widodo, S.Kep
Drs. Joko Pramono, MPH |

Penelitian ini dilakukan di RSJ Prof. Dr. SOEROJO Magelang yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani Nomor 169 Magelang, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh melalui FGD dan observasi aktif, data sekunder kuantitatif maupun kualitatif yang bersumber dari Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSJ Prof. Dr. SOEROJO Magelang tahun 2015-2019, Catatan

hasil rapat dari pejabat struktural RSJ Prof. Dr. SOEROJO Magelang, catatan hasil rapat tim RSB RSJ. Prof. Dr. SOEROJO Magelang dan kebijakan pemerintah yang relevan dengan penyusunan strategi yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

C. Populasi, Sampel dan Sampling

Pada penelitian kualitatif tidak mengenal istilah populasi apalagi sampel. Populasi atau sampel pada pendekatan kualitatif lebih tepat disebut sumber data pada situasi sosial (*sociaal Situation*) tertentu (Djam'an Satori, 2007). Spradley (sugiyono, 2011) mengatakan bahwa *social situation* atau situasi sosial terdiri dari tiga elemen yaitu tempat, pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergi.

Dalam penelitian ini, sumber data menggunakan sampel purposif (*purposive sample*) yang memfokuskan pada informan-informan terpilih yang kaya dengan kasus studi yang bersifat mendalam (Nana Syaodih, 2007). Maka data yang diperlukan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* dalam penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. SOEROJO Magelang adalah data yang dikumpulkan melalui FGD, observasi dan studi dokumentasi.

Konsep sampel dalam penelitian adalah bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya secara representatif.

Menurut Arikunto (2005), sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Menurut Ridwan (2008), *purposive sampling* adalah teknik sampling yang digunakan peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu didalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu. Sampel objek yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah pejabat struktural, Tim RSB RSJ. Prof. Dr SOEROJO Magelang.

D. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012), Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2011), variabel bebas (*independen*) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Sedangkan variabel terikat (*dependen*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independen*). Dalam penelitian ini yang

menjadi variabel bebas (independen) adalah *balanced score card* dan Variable bebas pada penelitian ini yaitu *balanced scorecard*.

E. Definisi Operasional.

1. Variabel bebas : *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007), penerapan *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategi akan menghasilkan *company scorecard* sebagai keluarannya. *Company scorecard* berisi tentang sasaran strategi yang memiliki empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Komprehensif berarti mencakup empat perspektif keuangan, customer, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Koheren berarti berkaitan erat karena hubungan sebab akibat antar sasaran strategik di perspektif tertentu dengan sasaran strategik di perspektif yang lain. sasaran strategi juga harus bisa diukur ketercapaiannya dengan ukuran hasil (*outcome measure*). Sedangkan berimbang mempunyai pengertian bahwa antar sasaran strategi harus bisa terbangun keseimbangan antara yang berfokus kedalam dengan yang berfokus keluar serta yang berorientasi proses dengan yang berorientasi orang.

Menurut Mulyadi (2007), *company scorecard* terdiri dari tiga komponen utama yaitu peta strategi (*strategy map*), *balanced Scorecard*, dan *action plan*.

Proses yang menggambarkan perubahan *intangible assets* menjadi *tangible asset* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sasaran strategik di perspektif proses bisnis internal, perspektif *customer* dan di perspektif keuangan merupakan pengertian dari peta strategi (*strategi map*) yang merupakan komponen pertama dari *company scorecard*. Komponen kedua dalam *company scorecard* adalah *balanced scorecard* yang terdiri dari tiga unsur yaitu ukuran hasil, ukuran pemacu kerja, dan target. Sedangkan komponen ketiga dalam *company scorecard* adalah rencana kegiatan yang berupa inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu.

Tahap perancangan *Balanced Scorecard* yang akan dilakukan peneliti adalah tahapan perancangan menurut Freddy Rangkuti (2011), tahapannya tersebut adalah:

- a. Merumuskan visi, misi dan nilai organisasi. Tahapan ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.
- b. Menentukan perspektif yang mencerminkan strategi perusahaan.
- c. Merumuskan sasaran strategis (*objectives*). Memerjemahkan strategi ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategi pada setiap perspektif. Sasaran strategis tersebut harus mendukung pencapaian visi, misi dan nilai organisasi.

- d. Menentukan ukuran strategis (*measure*). Sasaran strategis yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan pencapaiannya. Dalam hal ini peneliti akan membuat *key performance indicator* (KPI).
 - e. Menentukan target. Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategi dalam setiap perspektif.
2. Variabel terikat: Rencana Strategi Bisnis (RSB)

Menurut Surat Edaran nomor HK.02.02/I/2627/2019 tentang pedoman penyusunan rencana strategi bisnis (RSB) UPT vertikal direktorat jenderal pelayanan kesehatan, yang dimaksud dengan rencana strategi bisnis (RSB) adalah Panduan dalam mengendalikan arah gerak pengembangan organisasi sesuai dengan harapan pemangku kepentingan agar bergerak searah dan bersinergi menuju tujuan organisasi dan terdokumentasi dalam bentuk dokumen perencanaan periode lima tahun.

Dalam melaksanakan penyusunan RSB Rumah Sakit Vertikal Kementerian Kesehatan menggunakan metode *forum group diskusi* (FGD) dari manajemen puncak dan mengacu pada rencana strategi kementerian kesehatan, studi dokumentasi dan observasi langsung.

Adapun isi dari dokumen RSB tersebut adalah visi dan misi rumah sakit, analisis SWOT, analisis TOWS, sasaran strategi, *Indikator kinerja utama*, peta strategis, dan program kerja strategis.

F. Instrumen Penelitian

1. Focus Group Discussion (FGD)

Dalam penelitian ini, instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri dengan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan kepada pejabat struktural di RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang. Dalam pelaksanaannya, FGD dipandu oleh seorang moderator sehingga diskusi tetap terarah dan tidak menyimpang dari topik yang telah ditentukan. Teknik FGD sering digunakan oleh para pengambil keputusan untuk mendukung pendapat pencatat keputusan karena relatif murah dan cepat dibandingkan metode kualitatif lainnya (Qomaruddin, 1998).

Teknik yang dapat digunakan pada saat pelaksanaan FGD perlu diketahui agar jawaban yang diperoleh lebih maksimal. Teknik pelaksanaan antara lain sebagai berikut:

- a. Klarifikasi atau elaborasi, yaitu setelah peserta menjawab pertanyaan maka moderator atau fasilitator diharapkan mengulangi jawaban dalam bentuk pertanyaan untuk mendapatkan jawaban lebih lanjut.

- b. Reorientasi, yaitu fasilitator menggunakan jawaban dari seorang peserta untuk ditanyakan kepada peserta lain. Hal ini dimaksudkan agar FGD lebih hidup dan menarik.
 - c. Usahakan agar ahli atau orang lain yang berpengaruh tidak hadir. Hal ini dimaksudkan agar kebebasan peserta untuk mengeluarkan pendapat tidak dibatasi oleh pengaruh yang dimiliki oleh orang atau ahli tersebut.
 - d. Fasilitator berusaha mengontrol pelaksanaan diskusi agar tidak ada peserta yang dominan atau mungkin peserta yang diam. Diharapkan semua peserta hadir turut berpartisipasi aktif menjawab pertanyaan.
2. Studi *Dokumentasi*

Studi dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan rumah sakit yang akan diteliti mulai dari sejarah berdirinya, struktur organisasi, sarana dan prasarana, data-data capaian kinerja, dan Rencana Strategi Bisnis (RSB) tahun 2015-2019.

3. *Observasi*

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang nampak dalam suatu gejala pada objek penelitian (Widoyoko, 2014). Menurut Satori dan Komariyah (2014), observasi diartikan sebagai suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipasif. Menurut Sugiyono (2007), menjelaskan bahwa observasi partisipasif yang dimana peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari objek yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. observasi partisipasif ini dapat digolongkan menjadi empat yaitu:

- a. Partisipasi Pasif, dimana peneliti datang di tempat kegiatan tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.
- b. Partisipasi Moderat, terdapat kesinambungan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan tetapi tidak semua.
- c. Partisipasi Aktif, peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh narasumber tetapi belum sepenuhnya lengkap.

- d. Partisipasi Lengkap, peneliti sudah sepenuhnya terlibat dalam apa yang dilakukan sumber data.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka observasi partisipatif yang dipilih oleh peneliti adalah observasi partisipatif lengkap. Hal ini karena observasi ditujukan untuk mengamati kegiatan pejabat struktural dan Tim Teknis Penyusunan RSB di RSJ. Prof. Dr. Soerojo Magelang dalam menyusun RSB tahun 2020-2024 dimana peneliti adalah salah satu pejabat struktural dan juga anggota tim teknis penyusunan RSB di RSJ. Prof. Dr. Soerojo Magelang sehingga peneliti akan selalu terlibat dalam setiap rapat yang dilakukan baik oleh pejabat struktural maupun tim teknis penyusunan RSB. Dengan teknik observasi partisipatif lengkap diharapkan data yang diperoleh akan semakin tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap data yang diperoleh.

G. Analisa Data

Analisa data data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh sesuai dengan yang dikemukakan oleh Miles dan Hubermas (2009). Sedangkan untuk proses analisis data dilakukan empat tahap yaitu tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan. Adapun empat tahap dalam analisis data yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Analisa data kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Data yang diperoleh merupakan data hasil dari observasi, FGD, dan studi dokumentasi di RSJ Prof.dr. Soerojo Magelang.

2. Reduksi data

Proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada langkah-langkah penyederhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan merupakan kegiatan yang dilakukan pada tahap reduksi data. Sedangkan definisi lain dari reduksi data adalah kegiatan merangkum data yang telah terkumpul, peneliti memilih hal-hal yang pokok saja atau memfokuskan pada hal yang penting. Data hasil FGD, observasi, dan dokumentasi merupakan data yang belum tersistematika dengan baik, masih perlu perapihan. Data yang diperoleh merupakan data yang terkait dengan bagaimana rencana strategik bisnis disusun berbasis *balanced scorecard* dan rencana strategi kemudian disederhanakan dan disajikan dengan memilih data yang relevan,

kemudian menitik beratkan pada data yang paling relevan selanjutnya mengarahkan data pada pemecahan masalah dan memilih data yang dapat menjawab permasalahan penelitian. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proses penelitian berlangsung dan berlanjut terus sesudah penelitian lapangan sampai laporan akhir lengkap tersusun. Jika data telah direduksi, diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya lagi bila diperlukan.

3. Penyajian data

Penyajian data merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi ke dalam suatu bentuk yang padu berupa uraian singkat. Data yang diperoleh dalam jumlah yang banyak dan masih berdiri sendiri tentunya akan menyulitkan peneliti dalam pengambilan kesimpulan sehingga dengan penyajian data diharapkan bisa dipahami apa yang terjadi dan dapat merencanakan kerja selanjutnya. Penyajian data dalam penelitian ini menggunakan analisis secara naratif dan deskriptif.

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Hal terakhir yang dilakukan dalam analisis data yaitu penarikan kesimpulan. Setelah melalui beberapa proses

kemudian ditarik kesimpulannya. Peneliti berupaya mencari makna dibalik data yang diperoleh dalam proses penelitian serta menganalisis data dan membuat kesimpulan. Peneliti harus benar-benar jeli dalam menyimpulkan hasil penelitiannya dan jangan sampai salah menyimpulkan atau menafsirkan. Penarikan kesimpulan sendiri merupakan usaha mencari atau memahami makna, keteraturan pola-pola penjelasan, alur sebab akibat atau proposisi. Kesimpulan yang ditarik segera diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali sambil melihat catatan lapangan agar memperoleh pemahaman yang lebih tepat. Cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan mendiskusikannya. Diskusi dilakukan agar data yang diperoleh dan penafsiran terhadap data tersebut memiliki validitas sehingga kesimpulan yang ditarik menjadi kokoh (Miles & Huberman, 2009).

H. Tahapan Penelitian

Menurut Mulyadi (2007) tahapan manajemen strategi yang berbasis *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi yang terdiri dari empat tahap *trendwatching*, analisa SWOT, *envisioning* (penentuan visi, misi dan keyakinan dasar) dan pemilihan strategi.

2. Perencanaan strategi yang berisi tahapan menerjemahkan visi, misi dan keyakinan dasar ke dalam sasaran strategik, peta strategik, indikator kinerja / Indikator kinerja utama (IKU) dan oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama maka rumah sakit perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestones*) untuk menandai pencapaian di sepanjang perjalanan, tonggak-tonggak tersebut dinamakan target.

Dari penjelasan diatas maka peneliti dalam melakukan tahapan penelitian juga membagi menjadi dua tahap sebagai berikut:

1. Merumuskan strategi

Dalam merumuskan strategi terdapat beberapa kegiatan yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu :

- a. Trendwatching

adalah pengamatan atas trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri dalam bentuk isu strategik.

- b. Analisa SWOT

Sebelum perumusan strategi terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan analisa SWOT (Kuncoro, 2006). Cara yang digunakan adalah dengan menggunakan Matriks SWOT untuk mempermudah dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu

atau harus dijalankan, dengan cara mengelompokkan masing-masing problem utama kedalam tabel (Rangkuti, 2003). Data yang terkumpul disajikan secara deskriptif dilengkapi dengan tabel maupun grafik. Hasil dari evaluasi dianalisis dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT, data berupa hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal RSJ Prof. Dr. SOEROJO Magelang ditempatkan dalam matriks SWOT.

c. Pemilihan strategi

Pemilihan strategi dilakukan dengan cara memasukan menghitung bobot dari masing-masing faktor yang ada di analisa SWOT. Selanjutnya dibuat grafik kartesius sehingga diketahui positioning rumah sakit ada di kwadran berapa, selanjutnya ditentukan strateginya.

2. Menyusun rencana strategik

Menyusun rencana strategi ini terdiri dari beberapa tahapan kegiatan yaitu :

a. Menyusun Sasaran Strategi

Menurut Mulyadi (2007), sasaran strategik adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi

bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan dalam sasaran tersebut. Sasaran strategi disusun setelah analisa SWOT tersusun.

Menurut Freddy Rangkuti (2011), sasaran strategi disusun dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Model penggabungannya menggunakan TOWS Matriks.

Analisa TOWS dilakukan untuk menyusun formulasi strategis dengan cara mengawinkan kekuatan dengan peluang (*SO Strategy*), kekuatan dengan ancaman (*ST Strategy*), kelemahan dengan peluang (*WO Strategy*) dan kelemahan dengan ancaman (*WT Strategy*).

Setelah semua sasaran strategi tersusun dengan menggunakan analisa TOWS, kemudian sasaran strategi tersebut dimasukkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*: keuangan, *costumer*, prose bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Menyusun Peta Strategik

Peta strategik menggambarkan jalinan sebab-akibat berbagai sasaran strategik dalam kurun waktu Rencana Strategi Bisnis (RSB) yang dikelompokan dalam perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran (Direktorat Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI, 2019).

c. Membuat Indikator Kinerja Utama / *Key Performance Indikator*

Bagian ini untuk menjelaskan apa saja indikator yang bisa menunjukkan kemajuan perwujudan suatu sasaran strategis. Sebuah sasaran strategis bisa mempunyai lebih dari satu indikator kinerja utama. Indikator kinerja utama ini harus bisa digunakan untuk mengukur status kemajuan pencapaian sasaran strategis, baik dari input, proses, output maupun outcome. Untuk setiap indikator kinerja utama yang teridentifikasi ditentukan besar bobotnya. Bobot indikator kinerja utama menyatakan tingkat kepentingan indikator kinerja utama tersebut terhadap pencapaian visi dan total bobot untuk semua indikator kinerja utama adalah 100% (Direktorat Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI, 2019).

d. Membuat target

Target yang dimaksud disini adalah target indikator kinerja utama yang dibuat setiap tahun selama periode RSB untuk setiap sasaran strategis. Angka target tiap tahun direkomendasikan cukup menantang, yaitu peningkatan target pada kisaran 10-25% (Direktorat Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI, 2019).