

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam era persaingan global dan kompetisi yang semakin ketat saat ini, perusahaan harus mampu melakukan terobosan dan inovasi baru serta menggunakan seluruh sarana dan teknologi yang tersedia untuk tetap dapat hidup, hal ini dapat dipahami mengingat setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang (Susetyaningsih 2008).

Mengingat hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang disebut dengan strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), Kebijakan (*Policies*) hingga pencapaian dan program aksi (Allison 2005). Dalam penerapannya, bisa saja unsur tersebut mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi – asumsi yang dipakai dalam perencanaan

(*planning*), misal karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan dikenal istilah perencanaan strategi. Dimana perencanaan strategi ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu organisasi untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison 2005).

PT Sisfomedika merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *startup*, dimana Sisfomedika lebih fokus di bidang konsultasi sistem informasi manajemen dan pengembang perangkat lunak berbasis *open source* untuk organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, dinas kesehatan, puskesmas dan lembaga kesehatan lainnya.

Dengan adanya Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2013 tentang sistem Informasi Manajemen Rumah sakit menimbang bahwa sesuai ketentuan pasal 52 ayat (1) Undang – Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, setiap rumah sakit wajib melakukan pencatatan dan pelaporan semua kegiatan penyelenggaraan rumah sakit dalam bentuk sistem informasi manajemen rumah sakit (SIM RS) (Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2013). Hal ini mendukung meningkatnya minat organisasi pelayanan kesehatan dalam berinvestasi IT/IS, guna peningkatan kegiatan pelayanan data dan informasi dengan lebih produktif, transparan, tertib, cepat, mudah, akurat, terpadu, aman dan

efisien, khususnya membantu dalam memperlancar dan mempermudah pembentukan kebijakan dalam meningkatkan sistem pelayanan kesehatan khususnya dalam bidang penyelenggaraan rumah sakit di Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut, Sebagai perusahaan konsultan sistem informasi PT Sisfomedika harus cerdas dan selalu berinovasi mengikuti perkembangan investasi SI/IT yang di butuhkan oleh klien. Selain itu hal tersebut membuka peluang bisnis baru untuk perusahaan *startup* (perusahaan yang berkenaan dengan dunia teknologi dan online) lainnya dengan inovasi produk baru dalam bentuk SIMRS atau pun produk sistem informasi lainnya.

Perkembangan *startup* di Indonesia bisa dikatakan cukup pesat. Setiap tahun bahkan setiap bulan banyak *founder* (pemilik) *startup* baru bermunculan. Menurut [dailysocial.net](http://dailysocial.net) (2014), terdapat setidaknya lebih dari 1500 *startup* lokal yang ada di Indonesia. Mengingat hal tersebut menuntut PT Sisfomedika untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengaktifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

Akan tetapi kondisi di PT Sisfomedika selama ini dari beberapa opsi proyek yang di ajukan oleh manajer proyek langsung diambil oleh pihak manajemen tanpa melalui beberapa pertimbangan yang cukup. Dalam hal ini tanpa mempertimbangkan biaya operasional yang digunakan

selama proyek tersebut berlangsung, dengan mengunggulkan harga produk rendah dengan pelayanan yang baik untuk memenangkan sebuah tender, Hal ini sangat berbahaya untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Padahal selama 10 tahun ini pihak manajemen menghabiskan waktu untuk memikirkan mengenai arah masa depan yang akan diambil, bagaimana cara perusahaan dapat bertahan untuk tetap menjadi perusahaan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Ini berarti perusahaan belum mampu secara efektif menjalankan fungsi semua bagian sehingga keselarasan perencanaan strategi belum tercapai.

Melihat kondisi tersebut penulis tertarik untuk melakukan evaluasi Perencanaan Strategi PT Sisfomedika dengan memberikan instrumen evaluasi dan perbaikan dalam pelaksanaan perencanaan strategi yang telah berjalan selama ini sehingga PT Sisfomedika menjadi perusahaan yang mampu bertahan untuk bersaing di pasar teknologi informasi yang semakin ketat.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang topik dan kondisi PT Sisfomedika, dalam penelitian ini penulis akan mengidentifikasi perencanaan PT Sisfomedika dengan bantuan *software* analisis yaitu NVivo 11 dan melakuakn evaluasi serta memberikan rekomendasi perbaikan dari proses tersebut sehingga PT Sisfomedika memiliki perencanaan strategi yang lebih matang dan mampu bertahan di kompetisi persaingan usaha yang

semakin *turbulent*. Maka permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana strategi bisnis PT Sisfomedika selaman ini untuk bersaing di pasar teknologi informasi ?

Dalam rumusan masalah ini penulis ingin mengetahui lingkungan strategi dan jenis strategi bisnis yang di terapkan di PT Sisfomedika selama ini.

- b. Bagaimana perencanaan strategi PT Sisfomedika selama ini dalam bersaing di pasar teknologi informasi ?

Dalam rumusan masalah ini penulis ingin mengetahui tujuan dan sasaran PT sisfomedika dalam mewujudkan dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman untuk kebijaksanaan organisasi.

- c. Bagaimana efektifitas perencanaan strategi selama ini di PT Sisfomedika dalam bersaing di pasar teknologi informasi ?

Dalam rumusan masalah ini penulis ingin mengetahui sejauh mana penerapan perencanaan strategi selama ini sesuai lingkungan dan proses yang ada selama ini.

- d. Perbaikan apa yang perlu dilakukan PT Sisfomedika untuk meningkatkan efektifitas Perencanaan Strategi dalam bersaing di pasar Teknologi Informasi ?

Berdasarkan temuan masalah pada rumusan masalah sebelumnya penulis ingin melakukan perbaikan dari proses perencanaan strategi

yang telah ada sebagai bahan masukan manajemen agar PT Sisfomedika lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan di pasar teknologi informasi.

### **1.3. Fokus Penelitian**

Dengan maksud agar penelitian ini menjadi lebih terarah serta dengan dukungan data yang tersedia fokus penelitian ini adalah studi kasus Di PT Sisfomedika dimana penulis melakukan evaluasi pada proses perencanaan strategi PT Sisfomedika dalam bersaing di Pasar teknologi informasi dalam negeri (Indonesia).

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasar pokok permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini sangat diharapkan dapat menemukan beberapa hal yang menjadi jawaban dari rumusan masalah di atas, yaitu:

- a. Mengidentifikasi lingkungan strategi dan jenis strategi bisnis yang diterapkan di PT Sisfomedika selama ini.
- b. Mengetahui proses perencanaan strategi di PT Sisfomedika selama ini.
- c. Mengetahui kekurangan dari proses perencanaan strategi PT Sisfomedika selama ini.

- d. Memperbaiki proses perencanaan strategi PT Sisfomedika untuk meningkatkan efektifitas perencanaan strategi dalam bersaing di pasar teknologi informasi.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi manfaat sebagai berikut:

- a. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi yang berharga bagi pihak manajemen PT Sisfomedika untuk perbaikan proses perencanaan strategi dalam bersaing di Pasar, serta menilai kekurangan dalam penerapan proses tersebut.

- b. Penulis

Penelitian ini diharap bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan penulis dalam mengevaluasi perencanaan strategi di perusahaan konsultan teknologi informasi kesehatan.

- c. Pembaca

Selain menambah referensi Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembaca mengenai pandangan atau evaluasi tentang proses perencanaan strategi di perusahaan perusahaan konsultan teknologi informasi kesehatan.

## 1.6. Sistematika Penelitian

Penulisan tesis ini akan disajikan secara sistimatis dalam beberapa bab untuk memberikan ilustrasi yang jelas mengenai arah penulisan, yaitu:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi pembahasan teori – teori yang digunakan sebagai pendukung dalam penelitian dan penulisan tesis ini.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi metodologi penelitian yang digunakan serta langkah – langkah yang digunakan terkait dengan penelitian yang dilakukan.

### **BAB IV : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang gambaran umum PT Sisfomedika, pembahasan dan hasil dari evaluasi perencanaan strategi PT Sisfomedika dalam bersaing di Pasar teknologi informasi.

### **BAB V : PENUTUPAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan, Implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep Strategi**

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

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang berasal dari kata *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Begitu pula dalam dunia bisnis strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk membuat sebuah rencana untuk dapat menaklukkan pesaing dan memenangkan pasar untuk kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Pengertian strategi adalah sarana atau alat bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai (David 2009). Hal serupa juga diungkapkan Rangkuti, strategi didefinisikan sebagai segala usaha atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan baik dalam hal jangka pendek maupun jangka panjang (Rangkuti 2006).

##### **2.1.2. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran – sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi

untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Dengan kata lain, strategi merupakan suatu seni ilmu menyusun rencana jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan (Suci 2009).

Menurut Hariadi (2003), strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Jadi, strategi bisnis adalah penentuan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dalam bisnis tertentu dan menempatkan dirinya di antara pesaingnya.

Walaupun setiap definisi strategi bisnis satu dengan yang lain berbeda secara umum strategi bisnis mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.3. Tingkatan Strategi Bisnis**

Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk menyediakan nilai kepada para pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi kompetensi – kompetensi inti dari pasar produk individual dan spesifik. Jadi, strategi tingkat bisnis merefleksikan keyakinan perusahaan tentang di mana dan bagaimana ia memiliki keunggulan di atas lawan – lawannya. Esensi dari strategi tingkat bisnis perusahaan adalah memilih untuk melakukan aktivitas – aktivitas secara berbeda dan untuk melakukan aktivitas – aktivitas yang berbeda dari

lawan – lawannya. Berkaitan dengan lingkungan persaingan perusahaan dan interaksi yang dimiliki perusahaan dan lingkungannya, adalah suatu keharusan bahwa semua pegawai memahami apa yang menjadi keunggulan perusahaan bersifat relatif dengan yang dimiliki lawan-lawannya. Pertanyaan – pertanyaan tentang strategi perusahaan di masa datang dan keunggulan kompetitif yang menjadi dasarnya, harus dipecahkan dengan cepat untuk memungkinkan dilakukannya tindakan – tindakan strategis yang efektif (Silv 2016).

Menurut Anthony & Govindarajan (2011), strategi dapat ditentukan pada 2 tingkatan yang disajikan pada tabel 2.1 :

**Tabel 2.1. Dua Tingkatan Strategi**

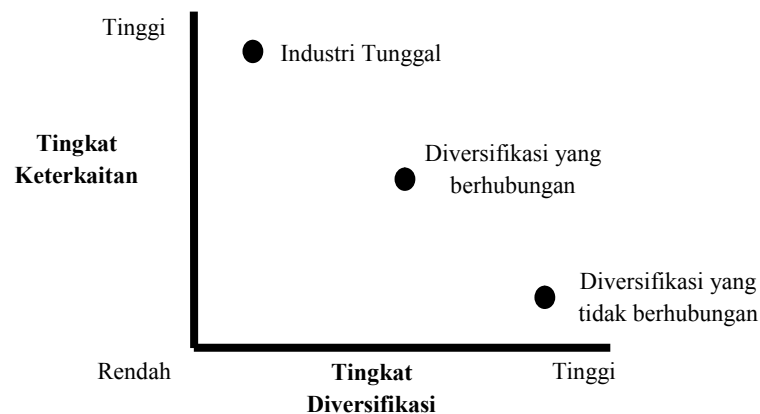
<b>Tingkat Strategi</b>	<b>Isu Strategi Kunci</b>	<b>Opsi Generik</b>	<b>Tingkat Organisasi Primer yang Terlibat</b>
<i>Corporate level</i> (tingkat korporat/ organisasi keseluruhan)	Apakah kita ada dalam, bauran industri yang tepat? Apa industri atau subindustri yang harus kita masuki?	Industri tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan.	Kantor korporat
<i>Business unit level</i> (tingkat unit bisnis)	Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut? Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya?	Membangun. Mempertahankan. Memanen. Menjual. Biaya rendah. Diferensiasi.	Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis.  Manajer umum unit bisnis.

Sumber : Anthony & Govindarajan (2011, p.65)

a. Strategi Tingkat Korporat (Strategi untuk Organisasi Keseluruhan).

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan di tengah – tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing. Strategi tingkat korporat perusahaan diklasifikasikan kedalam salah satu dari tiga kategori (Anthony & Govindarajan 2011) :

**Gambar 2.1. Strategi Tingkat Korporat**



Sumber : Anthony & Govindarajan (2011, p.66)

1. Industri Tunggal

Perusahaan dengan industri tunggal hanya bersaing dalam satu industri, hanya berhubungan dengan jumlah industri dimana perusahaan tersebut beroperasi. Perusahaan industri tunggal menggunakan kompetensi intinya untuk mencapai pertumbuhan dalam industri tersebut.

## 2. Diversifikasi yang Berhubungan

Perusahaan dengan industri yang saling berhubungan membagi kompetisi inti secara lintas unit bisnis.

## 3. Diversifikasi Tidak Berhubungan

Perusahaan dengan industri yang tidak saling berhubungan merupakan perusahaan yang memiliki otonomi penuh di pasar yang sangat berbeda.

### b. Strategi Tingkat Unit Bisnis.

Dalam tingkat korporat persaingan antar perusahaan tidak berlangsung, sebaliknya unit bisnis dalam suatu perusahaan bersaing dengan unit bisnis di perusahaan lain.

1. Misi unit bisnis, Dalam perusahaan dengan diversifikasi, salah – satu tugas manajemen senior adalah mengalokasikan sumber daya, yakni, membuat keputusan mengenai penggunaan kas yang dihasilkan dari beberapa unit bisnis untuk mendanai pertumbuhan dalam unit bisnis lain. Dalam model ini memiliki perangkat misi yang terdiri dari : bangun (*build*), pertahankan (*hold*), panen (*harvest*) dan divestasi (*divest*) (Anthony & Govindarajan 2011).

(a) Bangun, misi ini menyiratkan tujuan menambah pangsa pasar, bahkan dengan mengorbankan laba jangka panjang dan arus kas jangka pendek.

- (b) Pertahankan, misi strategis ini diarahkan pada perlindungan pangsa pasar unit bisnis dan posisi persaingan (Contoh : *computer mainframe* IBM).
  - (c) Panen, misi ini mempunyai tujuan memaksimalkan laba jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mengorbankan pangsa pasar (contoh : bola lampu General Elektrik).
  - (d) Divestasi, misi ini menunjukkan suatu keputusan untuk mundur dari bisnis melalui proses likuidasi perlahan – lahan atau penjualan segera.
2. Keunggulan kompetitif, Setiap unit bisnis harus mengembangkan keunggulan kompetitif untuk dapat melaksanakan misinya. Masalah yang berkaitan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif unit bisnis antara lain :
- (a) Apa struktur Industri ditempat unit bisnis beroperasi?
  - (b) Bagaimana Unit bisnis seharusnya mengeksploitasi struktur Industri?
  - (c) Apa yang akan menjadi basis unggulan kompetitif unit bisnis?

Analisis industri merupakan pendekatan analitis untuk mendiskripsikan keunggulan kompetitif. Analisis industri membantu dalam mengidentifikasi kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal, dengan pemahaman ini Porter mengklaim bahwa unit bisnis mempunyai dua cara generik untuk merespon terhadap kesempatan lingkungan eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan yaitu : biaya rendah dan diferensiasi (Anthony & Govindarajan 2011).

- (a) Biaya rendah, melalui pendekatan skala ekonomis dalam produksi, dampak kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat dan minimalisasi biaya.
- (b) Diferensiasi, fokus utama strategi ini adalah melakukan diferensiasi penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis, sehingga menciptakan sesuatu yang dipandang oleh pelanggan sebagai sesuatu yang unik.

Di dalam buku konsep manajemen strategis Fred R. David (2017) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis strategi alternatif. Berikut ini adalah jenis – jenis strategi alternatif yang dibagi ke dalam kelompok besar yaitu :

a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan atau pesaing. Jenis – jenis integrasi adalah sebagai berikut :

1. Integrasi ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.
2. Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

b. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

1. Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar.



2. Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
3. Pengembangan produk adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

1. Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.
2. Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan *asset*

untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

1. Penciutan adalah strategi dimana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan *asset* untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
2. Divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
3. Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh *asset* perusahaan, secara terpisah – pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

e. Lima Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis berbeda : kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) (David 2017).

**Gambar 2.2. Lima Strategi Generik Michael Porter**

Type 1: Cost Leadership—Low Cost  
 Type 2: Cost Leadership—Best Value  
 Type 3: Differentiation  
 Type 4: Focus—Low Cost  
 Type 5: Focus—Best Value

		GENERIC STRATEGIES		
		Cost Leadership	Differentiation	Focus
SIZE OF MARKET	Large	Type 1 Type 2	Type 3	—
	Small	—	Type 3	Type 4 Type 5

Sumber : David (2017, p.135)

1. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan hasil produk standar dengan biaya per unit yang rendah bagi konsumen yang sensitif terhadap harga. Dua jenis strategi kepemimpinan biaya alternatif dapat didefinisikan. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau layanan untuk berbagai pelanggan diharga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai-terbaik (*best value*) yang menawarkan produk atau layanan ke berbagai pelanggan dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

## 2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi generik Tipe 3 Porter adalah diferensiasi (*differentiation*), strategi yang ditujukan untuk menghasilkan produk dan layanan dianggap unik untuk industri dan diarahkan pada konsumen yang harganya relatif mahal tidak peka.

## 3. Fokus (*Focus*)

Fokus berarti menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen. Dua jenis strategi fokus alternatif adalah tipe 4 dan tipe 5. Tipe 4 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) menawarkan produk atau layanan ke berbagai kelompok pelanggan kecil dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik (*best value*) yang menawarkan produk atau layanan kepada kelompok pelanggan kecil dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

### **2.2. Strategi Sistem Informasi atau Teknologi Informasi**

Strategi SI atau TI disusun atas dua bagian komponen yaitu TI dan SI. Strategi SI mendefinikan kebutuhan atau permintaan organisasi atas informasi dan sistem – sistem aplikasinya untuk mendukung strategi bisnis secara keseluruhan. Strategi TI berkaitan dengan garis besar visi dan misi

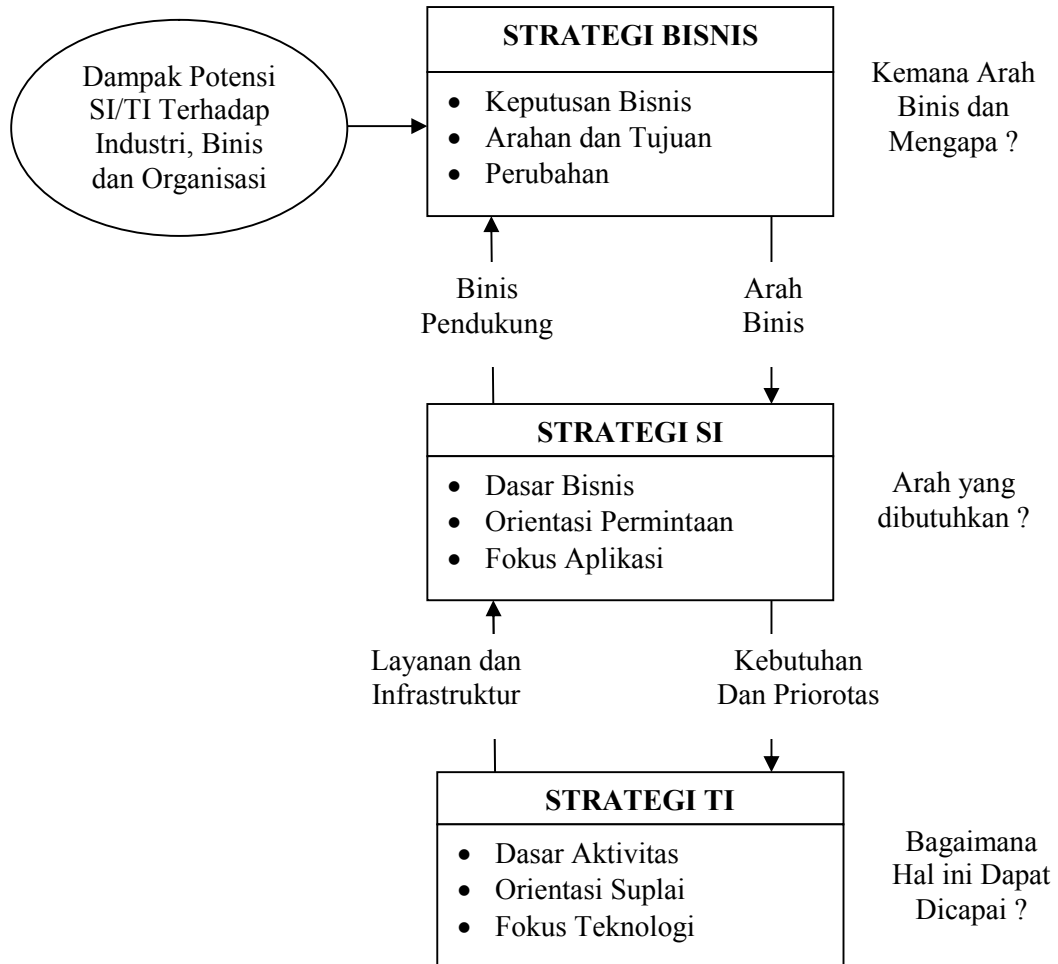
bagaimana permintaan organisasi atas sistem – sistem aplikasi dan informasi yang akan didukung oleh teknologi (Urumsah 2014).

Penggunaan SI/IT dapat digunakan untuk memperbaiki cara – cara tradisional dalam menjalankan bisnis, secara langsung mempengaruhi posisi kompetitif organisasi dan telah menjadi sebuah senjata baru untuk memperbaiki daya saing, serta menunjukkan hubungan baru antara investasi SI/TI dengan perkembangan strategis.

### **2.3. Hubungan Antara Strategi Bisnis, Strategi SI, dan Strategi TI**

Untuk menentukan strategi SI yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, maka perlu pemahaman tentang strategi bisnis organisasi. Pemahaman tersebut mencakup penjelasan terhadap hal-hal berikut: mengapa suatu bisnis dijalankan, ke mana tujuan, dan arah bisnis, kapan tujuan tersebut dicapai, bagaimana cara mencapai tujuan dan adakah perubahan yang harus dilakukan. Jadi dalam membangun suatu strategi SI, yang menjadi isu sentral adalah penyelarasan (alignment) strategi SI dengan strategi bisnis organisasi. Agar penerapan TI dapat optimal, maka dibutuhkan suatu strategi sistem informasi yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Hal ini diperlukan agar investasi TI sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberi manfaat yang dapat diukur dari pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Khatulistiwa 2016). Earl (1993) menggambarkan hubungan antara strategi bisnis, SI dan IT sebagai berikut:

**Gambar 2.3. Hubungan Antara Strategi Bisnis, SI, IT**



Sumber : Urumsah (2014, p.38)

Kita harus memperlakukan SI atau TI seperti hanya bagian dari bisnis lainnya yang harus dijalankan secara efektif dan efisien bagi bisnis untuk dapat bertahan dan juga dapat menyediakan pengaruh strategis atau kompetitif bagi organisasi jika SI atau TI tersebut dikelola dengan baik. Ini menunjukkan sebuah pendekatan atas strategi – strategi yang berkembang

dari berbagai sistem informasi dan teknologi yang diperoleh dan diintegrasikan dengan komponen strategi bisnis lainnya (Urumsah 2014).

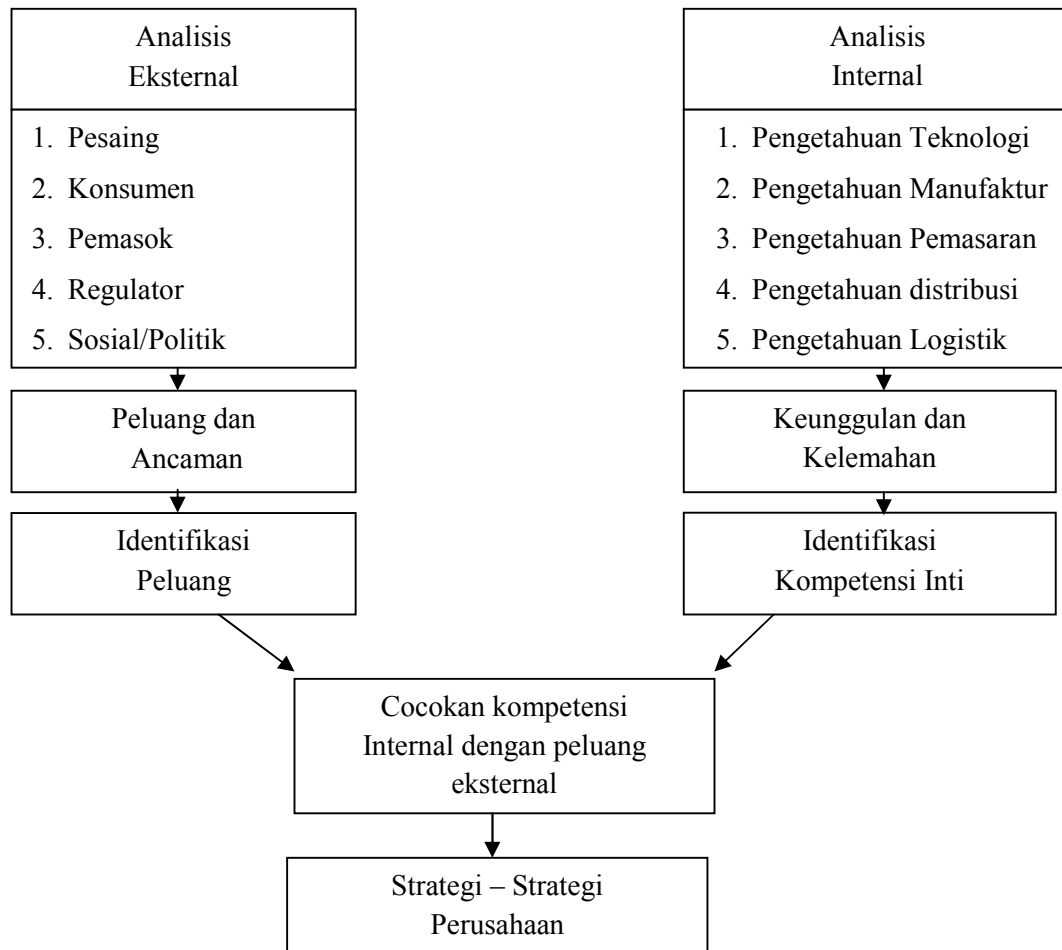
#### **2.4. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan keseluruhan dari suatu organisasi (Anthony & Govindarajan 2011). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu (Arsyana 2012) :

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita – citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c. Merumuskan faktor – faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi – strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti (kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan) perusahaan dengan peluang lingkungan (Andrews 1971). Banyak perhatian selama tiga dasawarsa terakhir difokuskan pada pengembangan kerangka yang lebih tepat untuk melakukan analisis lingkungan (mengidentifikasi peluang dan ancaman) (Porter 1980) dan analisis internal (mengidentifikasi kompetensi inti) (Prahalad & Hamel 1990).



**Gambar 2.4. Perumusan Strategi**

Sumber : Anthony & Govindarajan (2011, p.64)

Gambar 2.3 menggambarkan secara sistematis pengembangan strategi konsep dasar yang diajukan oleh suatu perusahaan Kenneth R. Andrews (Anthony & Govindarajan 2011).

## 2.5. Perencanaan Strategi

Perencanaan (*planning*) merupakan tindakan awal dalam aktifitas manajerial setiap organisasi. Perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses untuk menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya. Seperti yang ditegaskan oleh Salusu (2005) bahwa perencanaan strategi sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi. Perencanaan sebagai salah satu fungsi dari manajemen yang pertama memiliki peranan yang sangat penting. Dengan perencanaan yang bagus, sebuah organisasi akan memiliki arah dan langkah yang jelas.

Perencanaan strategi adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner 2001). Jadi dapat dikatakan bahwa organisasi bisnis yang ingin mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu 5 atau 10 tahun kedepan hendaknya dapat memproyeksikan tujuan – tujuan pertumbuhan dan perkembangan bisnisnya yang telah diketahui dan disepakati sebelumnya.

Penyusunan perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan masing – masing bisnis secara individual. Perencanaan yang baik harus mempertimbangkan juga karakteristik bisnis yang sedang atau akan di laksanakan. sehingga pihak – pihak yang tertarik dengan bisnis ini dapat melihat secara transparan dan mengerti secara jelas prospek perkembangan bisnis dimasa yang akan datang.

Perencanaan diperlukan oleh pihak – pihak tertentu sebagai bahan masukan utama dalam rangka pengkajian ulang untuk turut serta menyetujui atau menolak laporan tadi sesuai kepentingannya. Pihak – pihak tertentu tersebut antara lain :

- a. Pihak investor, calon investor akan mengetahui tentang keuntungan yang akan diperoleh serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkannya.
- b. Pihak kreditor (Bank), perencanaan tersebut akan digunakan sebagai bahan untuk pengkajian ulang sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.
- c. Pihak manajemen perusahaan, pembuatan perencanaan ini merupakan suatu upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung – ujungnya bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

- d. Pihak pemerintah dan masyarakat, mengetahui proyek – proyek bisnis yang membantu kebijakan pemerintah sehingga menjadi prioritas untuk dibantu. misalnya dengan subsidi atau keringanan lainnya.
- e. Bagi tujuan pembangunan ekonomi mengetahui biaya dan manfaat tersebut antara lain di tinjau dari aspek rencana pembangunan nasional, distribusi nilai tambah pada seluruh masyarakat, nilai investasi per tenaga kerja, pengaruh sosial dan analisis.

Untuk merumuskan proses perencanaan strategi diperlukan suatu model yang dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana setiap fungsi dapat terlibat dan saling berhubungan. Strategi bisnis bukan merupakan formula yang baku yang dapat diterapkan sama disegala kondisi tergantung dari situasi dan kondisi dimana strategi akan digunakan. Sejalan dengan pernyataan tadi Porter (1993) menyatakan pada dasarnya mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum dengan memperhatikan kondisi lingkungan yang merupakan peluang dan ancaman yang akan menyertai dan menentukan bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Anthony & Govindarajan (2011) proses perencanaan strategi adalah :

- a. Meninjau dan memperbarui perencanaan strategi dari tahun lalu. Langkah pertama adalah meninjau dan memperbarui perencanaan strategi dari tahun lalu yang telah disejuti oleh manajemen. meninjau pengalaman aktual seperti, kepuasan pelanggan, keberhasilan suatu proyek dan produk, program – program yang telah diadopsi, penjualan dan beberapa catatan keuangan. Hasil dari peninjauan tersebut dieksplorasi untuk memperoleh *estimasi* terbaik saat untuk tahun tersebut secara keseluruhan.
- b. Memutuskan asumsi dan pedoman. Untuk memutuskan asumsi dan pedoman tersebut, perencanaan strategi Yang telah ditinjau dan diperbarui tahun lalu yang berisikan implikasi saat ini diperiksa untuk memastikan bahwa kondisi tersebut berlaku saat ini dan dapat digunakan untuk tahun berikutnya.
- c. Interaksi pertama dari perencanaan strategi baru. Menggunakan asumsi, tujuan dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat *planning* pertama dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dari yang dimasukkan dalam *planning* sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran dengan didukung alasan.
- d. Analisis. Kantor pusat menerima rencana unit bisnis dan mengagregasikanya menjadi satu rencana strategi korporat secara keseluruhan. Dimana kantor pusat menerima rencana unit bisnis yang berbeda – beda dan disinilah kantor pusat melakukan analisis

dari strategi yang telah diterima pada masing – masing unit dan melakukan perbaikan.

- e. Interaksi kedua dari rencana strategis baru. Analisis dari interaksi pertama mungkin memerlukan revisi dari beberapa unit yang mengarah di beberapa asumsi dan pedoman yang mempengaruhi semua unit bisnis.
- f. Meninjau dan menyetujui. Suatu pertemuan dengan pejabat – pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar dan CEO memberi persetujuan akhir. Persetujuan sebaiknya dilakukan sebelum awal dari proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting dari proses itu.

## **2.6. Hubungan Perencanaan Strategi dengan Perumusan Strategi**

Hubungan perencanaan strategi dan perumusan strategi (Widyani 2012) :

- a. Perumusan strategi merupakan proses memutuskan atas suatu strategi baru, sementara perencanaan strategi adalah proses memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi.
- b. Dalam proses perumusan strategi, manajemen memutuskan tujuan organisasi dan strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan strategi membawa tujuan dan strategi ini dan

mencoba mengembangkan program untuk mengimplementasikan strategi tersebut secara efisien dan efektif.

- c. Perencanaan strategi merupakan kegiatan yang sistematis, dimana adanya proses perencanaan strategi tahunan dengan prosedur dan jadwal yang tersusun rapi. Sementara perumusan strategi merupakan kegiatan yang tidak sistematis, strategi yang dirumuskan diuji kembali untuk merespon kesempatan dan ancaman.

## **2.7. Pendekatan Perencanaan Strategi Sistem Informasi (PSSI)**

Tujuan utama perencanaan PSSI adalah untuk membenahi komunikasi dengan para pengguna, meningkatkan dukungan *top management*, memperkirakan dan mengalokasikan kebutuhan sumber daya yang lebih baik, menemukan lebih banyak peluang untuk membenahi departemen SIM, dan untuk mengidentifikasi aplikasi computer yang baru dan *pay back*-nya (Urumsah 2014).

Earl menguji pengalaman PSSI di 27 perusahaan dengan tujuan memahami dan membuat kategori pendekatan PSSI, dan memahami mengapa suatu pendekatan terlihat lebih efektif dibanding pendekatan lainnya. Hasilnya Earl berpendapat bahwa perusahaan perlu memperhatikan tiga isu secara simultan, yaitu (Urumsah 2014) :

- a. Apa kebutuhan bisnis kita ?
- b. Apa Peluang Teknologi ?

c. Bagaimana kemampuan dan posisi kita saat ini ?

Kelima pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pendekatan *Business-Led*,

Pendekatan ini mengarisbawahi asumsi bahwa arah atau rencana bisnis saat ini merupakan sebuah dasar perencanaan strategi.

b. Pendekatan *Method-Driven*

Disini ditunjukkan bahwa keberhasilan tergantung pada penggunaan suatu teknik metode formal.

c. Pendekatan Administratif

Pendekatan ini menekankan pada perencanaan sumber daya, kelangsungan hidup proyek dan persetujuan proyek.

d. Pendekatan Teknologi

Pendekatan ini berasumsi bahwa model hubungan SI adalah yang terbaik bagi bisnis.

e. Pendekatan Organisasional

Solusi SI/IT diimplementasikan melalui proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Dari 5 pendekatan tersebut, maka pendekatan organizational yang paling tepat digunakan untuk melakukan PSSI, baik dari aspek metode, proses, maupun implementasi sebagaimana disajikan dalam tabel 2.2.



**Tabel 2.2. Pendekatan PSSI Ditinjau dari Aspek – Aspek untuk Sukses**

	<b>Business-Led</b>	<b>Method-Driven</b>	<b>Administratif</b>	<b>Teknologi</b>	<b>Organisasional</b>
<b>Metode</b>	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi	Menengah
<b>Proses</b>	Rendah	Rendah	Menengah	Rendah	Tinggi
<b>Implementasi</b>	Menengah	Rendah	Tinggi	Menengah	Tinggi

Sumber : Earl (1993, p.13)

Pendekatan organisasional adalah solusi pemecahan masalah SI/TI dilakukan bersamaan dengan proses pembelajaran di dalam organisasi (*trial and error processes*) yaitu dengan mengumpulkan bukti-bukti proses pembelajaran terhadap sesuatu hal yang baru secara terus menerus, penggunaan tim kerja, dan strategi-strategi SI sebagai suatu seni dari aktifitas-aktifitas bisnis. Karakteristik berikutnya adalah pengembangan SI yang mungkin dikonsentrasikan pada satu atau dua aktifitas selama kurun waktu tertentu dengan membentuk tim-tim profesional dari multi disiplin ilmu sebagai bagian dari proses pengumpulan *knowledge* (Urumsah 2014).

## **2.8. Evaluasi Strategis**

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor – faktor eksternal dan internal selalu berubah (David 2017). Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah :

- a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
- b. Mengukur prestasi,
- c. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Menurut Rumelt (1980) terdapat empat kriteria dalam evaluasi strategi yaitu :

- a. Kesesuaian (*Consonance*)

Strategi harus menyesuaikan dan mengadaptasikan bisnis terhadap lingkungannya (baik lingkungan pasarnya maupun lingkungan non-pasarnya yang lebih luas). *Consonance* mengacu pada kebutuhan untuk ahli strategi untuk memeriksa rangkaian tren, serta tren individu, dalam mengevaluasi strategi. Sebuah strategi harus mewakili respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan penting yang terjadi di dalamnya.

- b. Keunggulan (*Advantage* )

Suatu strategi yang baik harus mampu menciptakan dan berkelanjutan dari suatu keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif akan selalu menangkap sebagian nilai ekonomis yang ia ciptakan. (kemampuan strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan).

c. Konsistensi (*Consistency*)

Strategi tidak boleh saling bertentangan antara sasaran dan kebijakan misal : konflik antar departemen (gangguan manajerial sering terjadi walaupun sudah ada perubahan personil) dan permasalahan Kebijakan sering dibawa ke manajemen atas untuk penyelesaian.

d. Kelayakan (*Feasibility*)

Strategi harus tidak melemahkan sumber daya yang ada pada unit bisnis. Suatu strategi tidak boleh membebani sumber daya yang ada atau menciptakan subproblem yang tak terpecahkan.

## 2.9. Lingkungan Strategis

Salah satu konsep dari manajemen adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh – pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau unit satuan wilayah baik level negara, provinsi, kabupaten dan kota. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada kehidupan dan kinerja seluruh komponen yang terlibat pada pembangunan, mencakup keunggulan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Pelaksanaan analisis lingkungan strategi merupakan bagian dari komponen perencanaan strategi dan merupakan suatu proses untuk selalu menetapkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan

selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Menurut Widodo (2010)

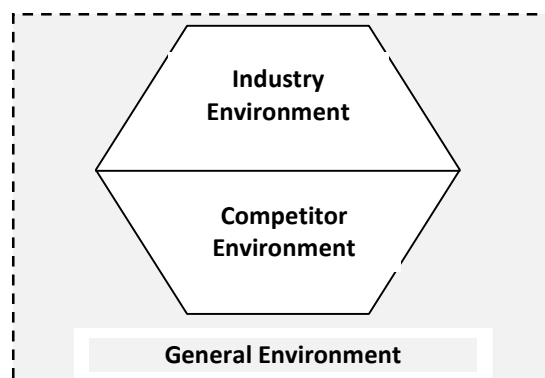
Lingkup lingkungan strategis meliputi :

### 2.9.1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis atau bahkan ancaman bagi perusahaan. Di dalam analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian.

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok yang saling berhubungan satu dengan yang lain yaitu :

**Gambar 2.5. Lingkungan Eksternal**



Sumber : Hanson & Peter (2008)

a. Lingkungan Umum

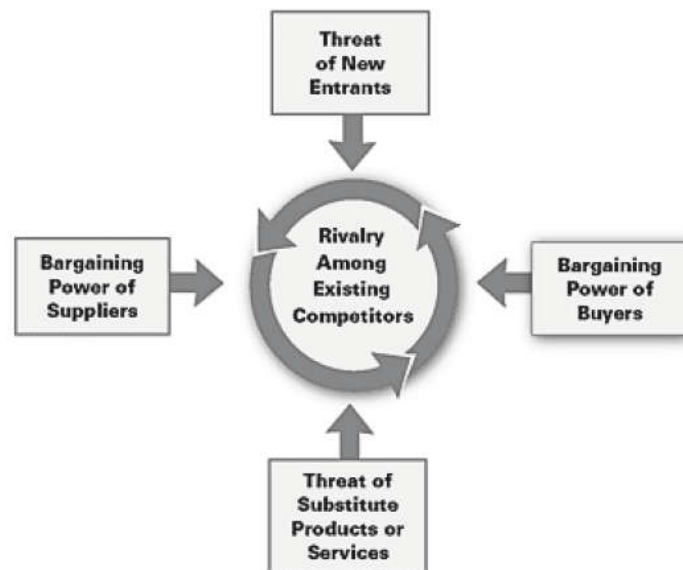
Lingkungan umum mempunyai dimensi yang luas yang mempengaruhi perusahaan :

1. Faktor demografi, besarnya populasi meliputi struktur usia, distribusi geografis yang akan berdampak pada daya beli masyarakat dan pendapatan.
2. Faktor ekonomi, mempengaruhi iklim bisnis perusahaan meliputi pertumbuhan ekonomi, inflasi dan tingkat suku bunga.
3. Faktor politik / hukum, menyangkut kebijakan maupun regulasi yang ditetapkan pemerintah meliputi kebijakan pajak, bea cukai dan lain – lain.
4. Faktor sosial – budaya, perubahan gaya hidup dalam masyarakat yang mempengaruhi hidup bisnis sebagai suatu proses yang tidak terlepas dari lingkungannya.
5. Faktor teknologi, perkembangan inovasi teknologi baru seiring dengan persaingan era globalisasi yang semakin ketat.
6. Faktor global, era global membuka kesempatan perusahaan untuk masuk pasar baru yang akan menuntut perusahaan untuk menengarai ancaman potensial dari kompetitor yang ada dipasar.

b. Lingkungan Industri

Menurut Porter (2008) Ada lima model kekuatan persaingan industri untuk membentuk strategi :

**Gambar 2.6. Five Forces Michael E. Porter**



Sumber : Porter (2008)

1. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi. Intensitas persaingan yang semakin tinggi menyulitkan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kendala untuk masuk ke dalam industri adalah persyaratan modal, akses terhadap saluran distribusi, skala ekonomis, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi dari produk atau proses, tindakan balasan yang diperkirakan dari perusahaan – perusahaan yang sudah ada dan kebijakan pemerintah.

## 2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Hal ini mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antar penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Supplier yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama. Supplier yang kuat dapat menjatuhkan profit dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kekuatan pemasok adalah jumlah pemasok, kemampuan pemasok untuk melakukan integrasi ke depan, kehadiran input substitusi dan pentingnya volume unit bisnis bagi pemasok.

### 3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli/Pelanggan

Posisi tawar pembeli mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan pembeli. Pembeli melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Pembeli yang kuat, kebalikan dari supplier yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik, dan memainkan partisipasi industri yang satu dengan yang lainnya untuk kepentingan profit industri.

Faktor – faktor yang mempengaruhi daya beli adalah jumlah pembeli, biaya peralihan pembelian, kemampuan pembeli untuk mengintegrasikan kembali, dampak produk dari unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak produk unit pada kualitas / kinerja produk pembeli dan signifikansi volume unit bisnis sebagai pembeli.

### 4. Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti

Terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan dampak ancaman produk dan jasa substitusi.



Faktor – faktor yang mempengaruhi ancaman barang substitusi adalah harga atau kinerja relatif barang substitusi, biaya peralihan pembelian dan kecenderungan pembeli untuk menggunakan barang substitusi.

5. Persaingan antar Pesaing yang Ada

Persaingan antar pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. persaingan yang tinggi akan membatasi profit suatu industri.

Faktor – faktor yang mempengaruhi persaingan secara langsung adalah pertumbuhan industri, perbedaan produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, kapasitas intermiten yang berlebih dan kendala untuk keluar dari industri.

c. Lingkungan Kompetitor

Lingkungan kompetitor adalah lingkungan dimana pesaing itu berada. Lingkungan ini mencerminkan dari misi dan visi, tipe, jumlah dan norma – norma perilaku perusahaan kompetitor. Dengan pemahaman lingkungan ini maka perusahaan mampu mengetahui posisi kompetitor dan perusahaan mampu mengantisipasi perubahan kompetitornya (Hanson & Peter 2008).

### 2.9.2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya (Ward 2014). Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan secara normal memilik implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Lingkungan internal ini mencakup sumber daya perusahaan.

Sumber daya adalah sekumpulan faktor dalam perusahaan yang berada dibawah kendali perusahaan itu. Dalam rangka keperluan analisis klasifikasi sumber daya perusahaan terbagi menjadi 3 (Grant 1995) :

- a. Sumber daya berwujud. Sumber daya ini lebih mudah untuk diidentifikasi yaitu peralatan fisik dan keuangan.
- b. Sumber daya nirwujud. Sumber daya ini terdiri dari reputasi, teknologi dan kebiasaan.
- c. Sumber daya manusia. Sumber daya ini terdiri dari pengetahuan dan keahlian khusus, kemampuan interaksi, kemampuan, komunikasi dan inovasi.

Sumber daya secara sendirian tidak memiliki nilai produktivitas bila tidak diorganisis dengan baik. Berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus terintegrasi dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2.10. Analisis SWOT

Analisis SWOT disebut juga dengan analisis KEKEPAN Kekuatan – Kekuatan, Kelemahan – Kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan Kesempatan – Kesempatan eksternal dan Tantangan – Tantangan yang dihadapi (Jogiyanto 2005). Adapun alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Jogiyanto 2005).

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti 2009). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

**Tabel 2.3. Matrik SWOT**

Faktor-Faktor Internal (IFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 Faktor- Faktor Internal	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 Faktor- Faktor Eksternal
Faktor-Faktor Eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftarkan 5-10 Faktor- Faktor Peluang Eksternal	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 Faktor- Faktor Ancaman Eksternal	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2009, p.31)

Keterangan:

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2) Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

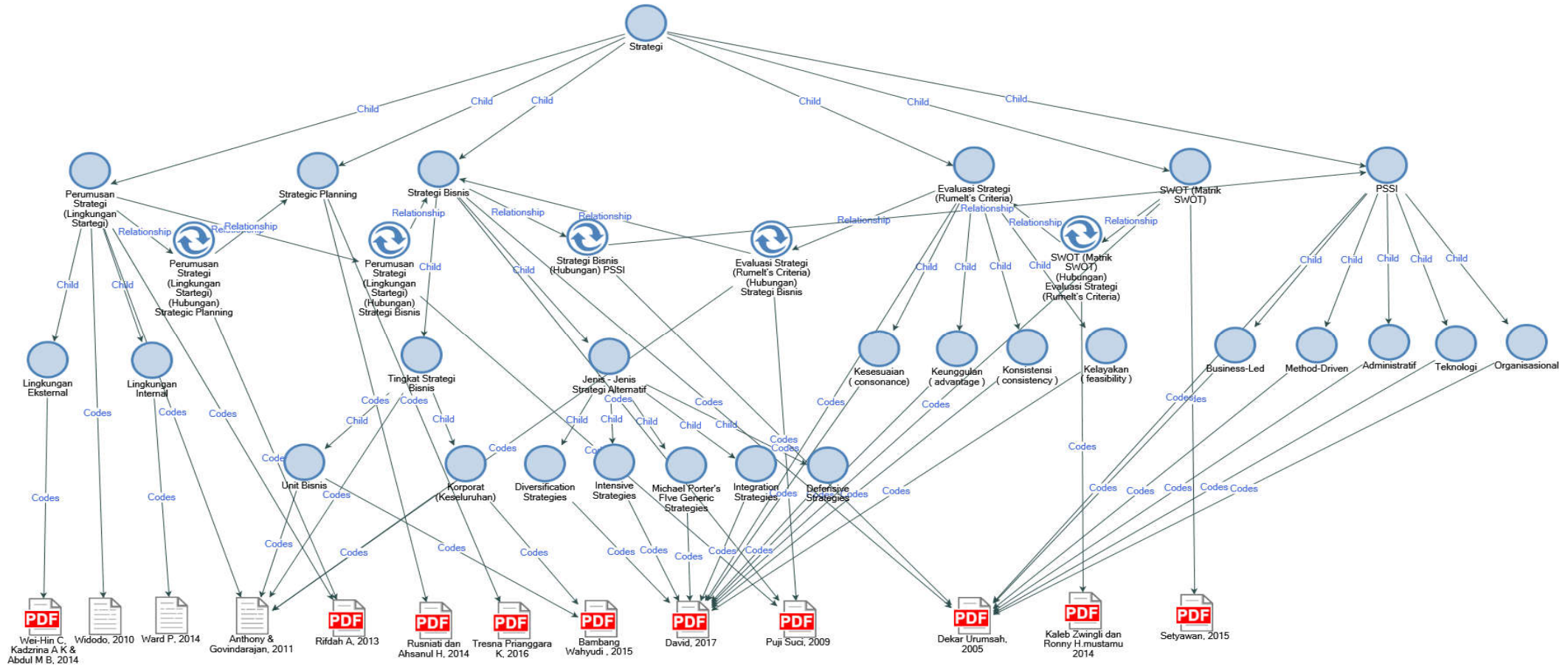
4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

### **2.11. Peta Literatur**

Dari beberapa literatur terkait dengan perencanaan strategi maka penulis dapat menggambarkan literatur yang akan dipergunakan untuk mengkaji teori – teori untuk membahas atau menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun gambaran peta literatur pada gambar 2.7.

Gambar 2.7. Peta Literatur



Sumber : NVivo 11

Berdasarkan peta literatur pada gambar 2.7, indikator – indikator strategi terdiri dari perumusan strategi, strategi bisnis, perencanaan strategi (*strategic planning*), evaluasi strategi dan analisis SWOT dimana indikator – indikator tersebut saling keterkaitan dan berperan penting pada proses sebuah bisnis perusahaan. Menurut Suci (2009) strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha / perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang.

Dalam proses perumusan strategi Anthony & Govindarajan (2011) gambar 2.3 hal pertama yang harus diketahui adalah lingkungan strategi. Faktor lingkungan berperan penting bagi organisasi terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi organisasi. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) organisasi tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja organisasi sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing (Rifdah 2013). Lingkup lingkungan strategis meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Widodo 2010). sebagian besar penelitian sepakat bahwa pemindaian lingkungan eksternal adalah tahap paling penting yang harus dilihat agar dapat bertahan dalam

intensitas persaingan pasar (Wei Hin et al. 2014). Selain itu menurut Ward (2014) lingkungan internal perusahaan merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya.

Menurut Anthony & Govindarajan (2011) tingkat strategi bisnis terbagi menjadi 2 yaitu tingkat korporat dan tingkat unit bisnis. Strategi level korporat, menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa sedangkan strategi unit bisnis atau strategi bersaing yang didasarkan pada bauran pemasaran, analisis pasar (STP (*Segmenting Targeting Positioning*)) dan kondisi lingkungan industri di mana perusahaan berkompetisi (Bambang 2015).

Dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017) jenis – jenis strategi alternatif terdiri dari strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, strategi defensif, lima strategi generik Michael Porter.

Peran aktif pimpinan organisasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan strategi bisnis yang sangat membantu untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategi (*strategic planning*) harus bisa menghadapi tantangan yang ada (Rusniati & Ahsanul 2014). Menurut Kerzner (2001) rencana strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk



menentukan strategi atau arahan – arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini (Khatulistiwa 2016).

Penggunaan SI/IT dapat digunakan untuk memperbaiki cara – cara tradisional dalam menjalankan bisnis, secara langsung mempengaruhi posisi kompetitif organisasi dan telah menjadi sebuah senjata baru untuk memperbaiki daya saing (Urumsah 2014). Earl menggunakan 5 Pendekatan Perencanaan Strategi Sistem Informasi yaitu: *Business-led, Method-Driven, administration, Technological, and organizational* (Urumsah 2005).

Dalam upaya memperbaiki dari proses strategi yang telah berjalan evaluasi strategi Rumelt's memberikan beberapa kriteria evaluasi strategi yaitu kelayakan (*feasibility*), kesesuaian (*consonance*), keunggulan (*advantage*), konsistensi (*consistency*) (David 2017).

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis (Zwingli & H. mustamu 2014). Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Setyawan 2015). Matriks *Strengths – Weaknesses, Opportunities – Threats* (SWOT) adalah

pencocokan yang penting alat yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi : SO (kekuatan – peluang) strategi, WO (kelemahan – peluang) strategi, ST (kekuatan – ancaman) strategi, dan WT (kelemahan – ancaman) strategies. 3 Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT, karena ini membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu set pertandingan terbaik (David 2017).

## **2.12. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini di gunakan sebagai referensi pembeda untuk penulisan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan pembahasan penelitian ini adalah :

- a. Butarbutar (2009) melakukan penelitian berdasarkan konsep manajemen stratejik dengan menggunakan matrik internal, matrik eksternal dan matrik internal eksternal dan matrik SWOT yang digunakan untuk memberikan gambaran tentang peluang bisnis Internet TV, mengetahui posisi perusahaan, untuk kemudian menentukan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. Hasil menunjukan posisi perusahaan berada di kudran V posisi tersebut memperlihatkan bahwa PT GTI telah siap dalam bisnis Internet TV dalam lingkup global dan beberapa pilihan strategi bisnis.

- b. Khusniati (2011) melakukan penelitiannya dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal untuk menentukan strategi bersaing yang digunakan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Hasil menunjukkan strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu *stable growth strategy*, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.
- c. Ningsih (2013) melakukan penelitian dengan tujuan untuk strategi bersaing dengan alat penelitian SPACE didapat Hasil dari penelitian ini bahwa postur strategi perusahaan adalah postur strategi *aggressive* dengan strategi bersaing *cost leadership*. Saat ini perusahaan berada dalam industri yang sedang dalam tahapan bertumbuh (*growth*) dengan peluang pasar yang tinggi, lingkungan yang cukup stabil, tingkat persaingan yang cukup tinggi serta kekuatan *financial* yang cukup. Karena itu perusahaan bertujuan menurunkan biaya dibandingkan pesaing tanpa mengorbankan kualitas. Proses penyusunan strategi perusahaan diperbaiki dengan menambahkan langkah-langkah dalam manajemen strategi yang saat ini belum dilaksanakan.

- d. Puspitasari & Indriyani (2014) melakukan penelitian untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha dalam industri teknologi informasi dengan melakukan analisis lingkungan internal dengan melihat fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* terhadap empat aspek, yaitu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi atau operasional dan eksternal perusahaan Porter's *Five Forces* hasil diolah ke dalam analisis SWOT dan matriks *Grand Strategy*. Berdasarkan hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta untuk menerapkan strategi intensif, tepatnya strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.
- e. Haksama (2014) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mempelajari pengaruh perencanaan strategis (pengembangan strategi dan implementasi strategi) terhadap kinerja rumah sakit. Berdasarkan uji statistik menggunakan uji regresi logistik bivariat dengan  $\alpha = 0,05$ , menunjukkan bahwa  $P (0,019) < \alpha (0,05)$ , sehingga  $H_0$  ditolak, yang berarti ada pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja rumah sakit. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa perencanaan strategis yang cukup akan meningkatkan kinerja rumah sakit.
- f. Zwingli & H.mustamu (2014) melakukan penelitian untuk menganalisis perencanaan strategi PT. Rumbia Citra Darma.

Dengan menggunakan analisis SWOT maka didapat hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan pada PT. Rumbia Citra Darma sudah tepat namun ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki untuk lebih berkembang dipasar industri *packaging*.

- g. Sumali (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan arahan strategi ekspansi atau *survivalability* yang paling sesuai untuk dijalankan pada masing-masing wilayah. Penelitian ini menggunakan analisis lingkungan bisnis dengan menggunakan model Porter's *Five Forces*, SWOT, dan PEST. Matriks SPACE digunakan untuk penilaian posisi perusahaan. Hasil menunjukkan wilayah Indonesia dan Malaysia diarahkan untuk menerapkan strategi bersaing yang bersifat agresif. Sedangkan wilayah Singapura diarahkan untuk menerapkan strategi bersaing yang bersifat kompetitif. Dari hasil tersebut maka strategi bersaing ekspansi yang sudah diformulasikan oleh pemilik perusahaan cocok untuk diterapkan di wilayah Indonesia dan Malaysia. Sedangkan untuk operasional di wilayah Singapura kecocokannya lebih condong untuk menerapkan strategi *survivalability*.
- h. Setyawan (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan perusahaan, mengetahui faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan

sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran kedepan, menentukan kebijakan strategi pemasaran berdasarkan pada analisis SWOT. Hasil ini dibuktikan pada matriks internal dan eksternal SWOT yang menunjukkan keadaan perusahaan berada pada sel 1. Strategi yang tepat diterapkan usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” Transport Tours and Travel Ambarketawang Sleman Yogyakarta saat ini adalah dengan strategi SO (Strength Opportunities).

- i. Kusuma (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menghasilkan sistem informasi standar dan meningkatkan efektivitasnya serta daya saingnya. Dengan menggunakan *Value Chain* dan *Porter's Five Force Factors* digunakan sebagai metode analisis perencanaan strategis untuk meningkatkan efektivitas sistem informasi dan layanan. Dan hasil akhir dari sistem perencanaan strategis akan menampilkan informasi untuk perencanaan masa depan menggunakan portofolio McFarlan.
- j. Khatulistiwa (2016) melakukan penelitian dengan menggunakan metode TOGAF, maka penulis akan merancang Rencana Strategi SI dalam upaya peningkatan kinerja SI dan meningkatkan daya saing perusahaan. Hasil penelitian ini berupa dokumen rencana strategis sistem Informasi PT. Sharing Vision Tahun 2016-2018 dalam upaya peningkatan daya saing dalam bidang jasa industri IT

di pasar Indonesia dan dunia sehingga dapat tercapai visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis.

- k. Rojak (2017) melakukan penelitian dengan menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal dengan analisis SWOT dan melibatkan *stakeholder* menghasilkan program prioritas pertahun mutu pendidikan Madrasah Aliyah Almaarif Singosari.

Penelitian ini memakai 11 referensi penelitian terdahulu yang mana penelitian terdahulu yang diambil adalah tahun 2009 sampai dengan 2017. Berikut adalah hasil *matrix coding* penelitian terdahulu berdasarkan *words coded* :

Tabel 2.4. *Matrix Coding Penelitian Terdahulu*

	Adi 2017	Amila 2011	Anthony 2009	Erwin 2016	Florensia dan Ratih 2014	Julius 2015	Kaleb dan Ronny 2014	Nurhapna 2014	Robi 2015	Setio 2013	Tresna 2015
Analisis Internal dan Eksternal	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	No	No	Yes	No	No
Kebijakan Perusahaan	No	No	No	No	No	No	No	No	Yes	No	No
Matriks Grand Strategy	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No
Peluang Bisnis	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No
Peningkatan Kinerja	No	No	No	No	No	No	No	Yes	No	No	Yes
Perencanaan Strategi	Yes	No	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes	No	No	Yes
PEST	No	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No
Porter's Five Force Factors	No	No	No	Yes	Yes	Yes	No	o	No	No	No
Posisi Perusahaan	No	No	Yes	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No
Program Prioritas Per Tahun	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Rencana Strategi Sistem Informasi	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Yes
Sistem Informasi	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No	Yes
SPACE	No	No	No	No	No	Yes	No	No	No	Yes	No
Strategi Bersaing	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	Yes
Strategi Bisnis	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No
Strategi Pemasaran	No	No	No	No	No	No	No	No	Yes	No	No
SWOT	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	No
TOGAF	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Yes
Value Chain	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No	No

Keterangan : *Cell Content Coding Presence*

Sumber : NVivo 11



Dari table 2.4 dapat dilihat banyak peneliti terdahulu yang membahas mengenai perencanaan strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing (strategi bersaing) hal ini menggambarkan bahwa rata – rata perencanaan strategi memang dibentuk untuk dapat memenangkan persaingan, apalagi dengan perkebangan perekonomian global dan lingkungan bisnis yang semakin tidak menentu. Dapat dilihat juga analisis SWOT banyak digunakan peneliti sebelumnya dalam menentukan posisi perusahaan dan evaluasi perencanaan strategi serta menentukan perencanaan strategi yang tepat untuk mereka gunakan dalam bersaing. Analisis SWOT sangat berkaitan dengan pembahasan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Padahal, penilaian lingkungan eksternal dan internal perusahaan tidak cukup dijadikan sebagai acuan dalam evaluasi perencanaan strategi perusahaan tanpa melihat isu – isu strategis yang sedang terjadi pada saat perusahaan itu diteliti.

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan evaluasi perencanaan strategi PT Sisfomedika untuk bersaing di pasar teknologi informasi yang semakin ketat dan ketidak pastian lingkungan bisnis. Penulis tidak hanya akan melihat dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan saja, akan tetapi penulis akan membahas juga isu – isu dan kendala strategis yang ada di PT Sisfomedika serta sedikit membahas perencanaan strategi sistem informasi (PSSI). Sehingga dapat dilakukan perbaikan dan langkah – langkah strategis bukan hanya dari sisi bisnisnya saja akan tetapi juga dari sistem informasinya sehingga perusahaan dapat menjalankan secara

efektif fungsi semua bagian organisasi perusahaan dan keselarasan perencanaan strategi pun tercapai.

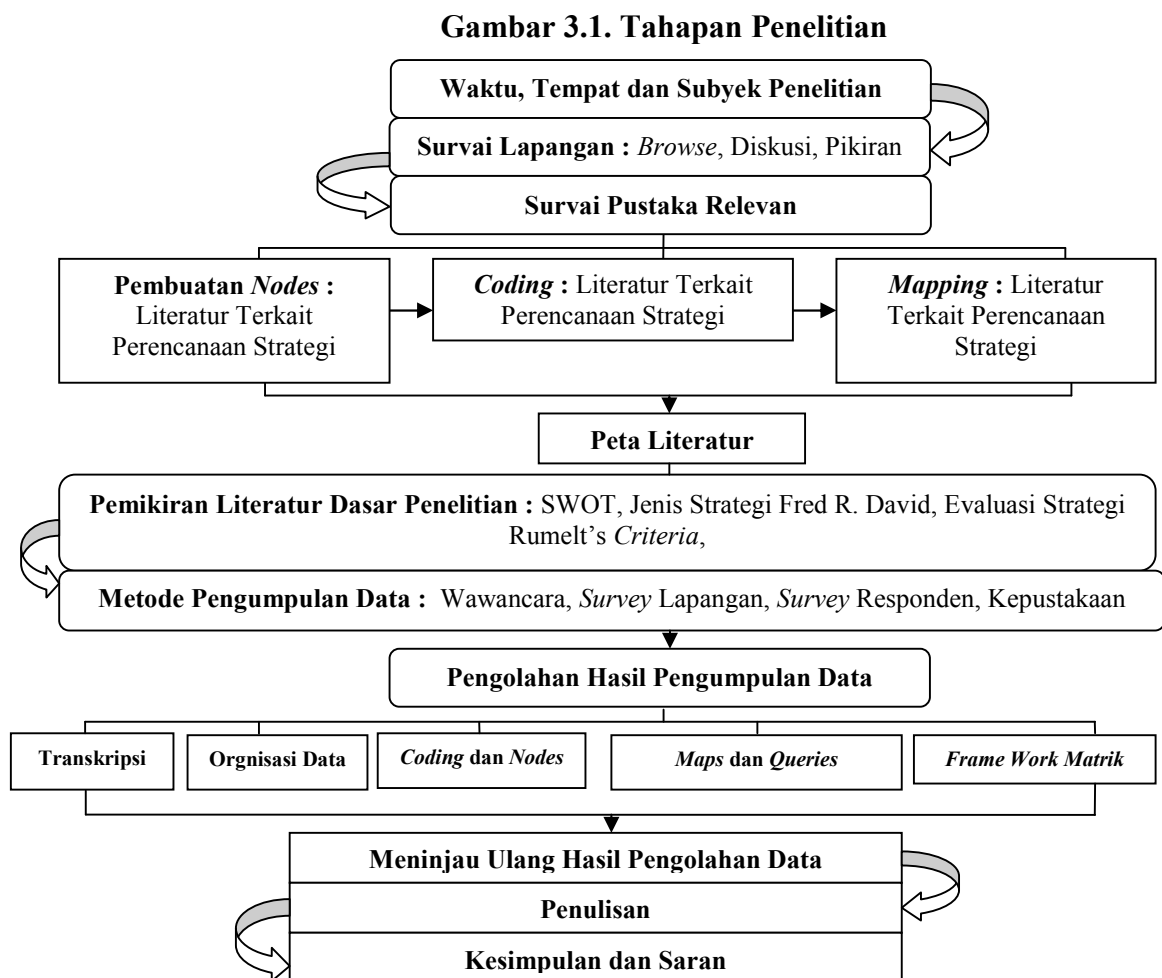
## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu tentang kerangka kerja melaksanakan penelitian yang bersistem. Bersistem berarti penelitian dikerjakan berdasarkan kontekstual.

#### 3.1. Tahapan Penelitian

Ada pun tahapan urutan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah :



Sumber : Disusun Penulis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif disebut sebagai pemahaman mendalam karena mempertanyakan makna suatu objek secara mendalam dan tuntas. Penelitian kualitatif disebut *participant – observation* karena peneliti itu sendiri yang harus jadi instrument utama dalam pengumpulan data dengan cara mengobservasi langsung objek yang ditelitinya. Penelitian kualitatif disebut juga studi kasus karena objek penelitiannya sering kali bersifat unik, kasuistis, tidak ada duanya. Melalui pendekatan kualitatif, dimana diharapkan penulis mampu mengembangkan suatu teori dan mengujinya dengan cara mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan beberapa sumber data yang dimilikinya (*multi-data sources*) (Irawan 2007).

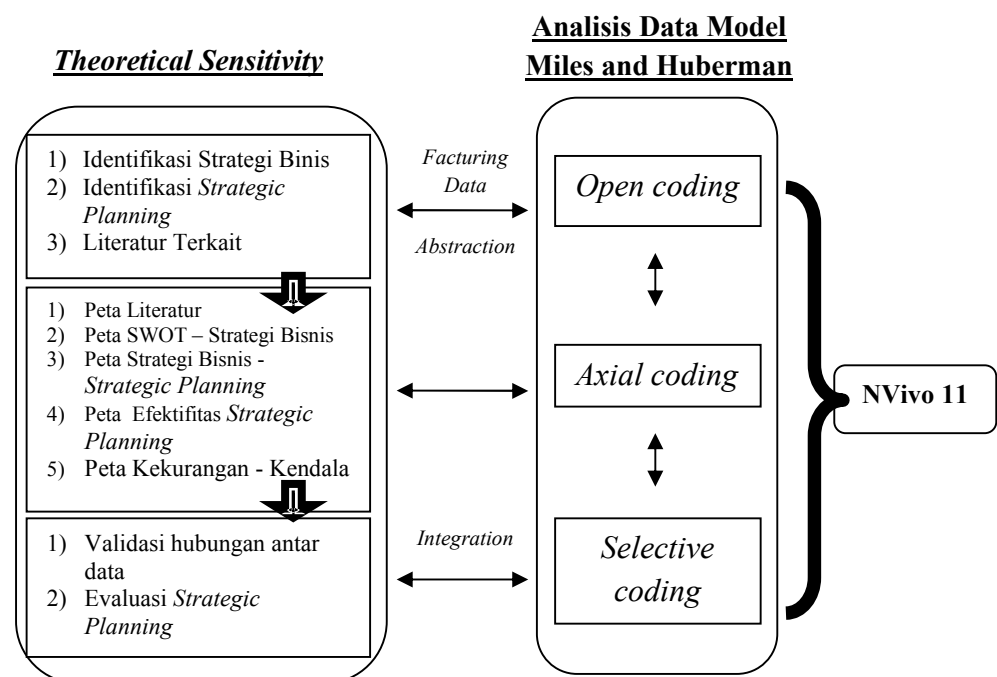
Jenis penelitian ini menggunakan studi kasus model Miles and Huberman yang terdapat 3 (tiga) tahap yaitu (Neuman 2014) :

- a. *Open coding*, koding pertama dari data kualitatif dengan memeriksa data untuk meringkas mereka menjadi awal kategori atau kode analitik.
- b. *Axial coding*, tahap kedua pengkodean kualitatif dengan mengatur kode – kode data selama penelitian, menghubungkannya dan menemukan kategori analitik kunci.

- c. *Selective coding*, tahap terakhir dalam pengkodean kualitatif dengan data memeriksa data kode sebelumnya untuk mengidentifikasi dan memilih data yang mendukung kategori pengkodean konseptual yang dikembangkan.

Untuk proses pengumpulan data penulis menggunakan pendekatan sensitivitas teoritis. Secara singkat, sensitivitas teori adalah kemampuan penulis untuk menggali apa yang penting dalam data dan untuk memberikan data (Tsai et al. 2011). Semua proses tersebut akan dibantu dengan menggunakan perangkat lunak NVivo 11 sehingga penulis lebih muda dalam mengelompokkan data dan mengidentifikasi serta menarik kesimpulan.

**Gambar 3.2. Desain Studi Kasus Analisis Data Penelitian Kualitatif**



Sumber : Disusun Penulis dengan Sumber Modifikasi dari Tsai et al. (2011)

NVivo 11 merupakan salah satu serial *software* analisis data kualitatif. Kemampuannya tergolong tinggi, sejak pencarian data, kompilasi, hingga penyusunan teori. Kemampuan grafis ditunjukkan dalam penyusunan diagram dari teori yang terbangun (Agusta 2008). Dalam penelitian ini *tools* NVivo 11 digunakan sebagai alat bantu penulis dalam membentuk dan mengidentifikasi pola – pola data untuk membentuk logika dalam menjawab rumusan masalah sehingga dapat mempermudah penulis dalam menyimpulkan data yang diperoleh. Selain itu NVivo 11 juga mempercepat pada proses teknik analisis model Miles dan Huberman yang biasanya dilakukan secara manual.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan konsultan teknologi informasi kesehatan “PT Sisfomedika” Di Perum Sidorejo Gg. Sadewo D4, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2017 – Agustus 2018.

### **3.3. Subyek dan Objek Penelitian**

#### **3.3.1. Subyek Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek adalah PT Sisfomedika dimana perusahaan PT Sisfomedika merupakan perusahaan *startup* yang bergerak dibidang konsultasi sistem teknologi informasi manajemen dan pengembang perangkat lunak berbasis *open source* untuk organisasi

pelayanan kesehatan dimana bidang ini membuka peluang yang sangat besar untuk vendor – vendor baru masuk dalam bisnis ini dengan inovasi yang semakin baik dan kreatif. Perusahaan ini sudah berdiri selama 10 tahun dan mampu menghadapi persaingan usahanya yang semakin ketat dengan strategi – strategi yang mereka miliki untuk memenangkan pasar.

### **3.3.2. Obyek Penelitian**

Obyek dari penelitian ini adalah mencakup proses perencanaan strategi yang dilakukan PT Sisfomedika dalam menghadapi pesaing di pasar teknologi informasi.

## **3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dengan melakukan wawancara dan *survey*. Dan untuk sumber data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data menggunakan dua pendekatan, yaitu :

### **3.4.1. Studi Lapangan**

Studi lapangan dilakukan dengan mengunjungi PT Sisfomedika untuk mendapatkan data secara langsung atau yang disebut dengan data primer. Data primer didapatkan melalui wawancara dan *survey*. Sumber data wawancara diperoleh dari narasumber manajemen perusahaan dan beberapa klien. Dimana pada manajemen perusahaan penulis akan melakukan wawancara kepada beberapa responden yang terdiri dari yaitu

CEO, Direktur, Manajer Keuangan, Manajer Proyek dan HRD dan beberapa programmer. Untuk klien, penulis akan melakukan wawancara dengan 10 Puskesmas pengguna salah satu produk Sisfomedika yaitu Sisfomas. Selain itu penulis akan melakukan *survey* responden 10 Puskesmas klien PT Sisfomedika dan *survey* lapangan. Tabel 3.1 dan table 3.2 menunjukkan identitas partisipan yang di wawancara dalam penelitian ini.

**Tabel 3.1 Identitas Partisipan Wawancara Mananjemen PT Sisfomedika**

No	Nama Responden	Jabatan	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Lama Kerja
1	Arief Kurniawan NP, SKM., MPH	Direktur	Laki – Laki	34 Tahun	S2	5-10 Tahun
2	Hendri Kurniawan	Programmer Aplikasi	Laki – Laki	28 Tahun	S1	1 - 5 Tahun
3	Puji Astuti, MAK	Manajer Keuangan	Perempuan	33 Tahun	S2	1 - 5 Tahun
4	Sukma Dian Pambudi	Programmer Aplikasi	Laki – Laki	24 Tahun	D3	1 - 5 Tahun
5	Sunandar Hariyanto, ST., MSi	Manajer Proyek dan HRD	Laki – Laki	32 Tahun	S2	5-10 Tahun
6	Surahyo Sumarsono, M.Eng.Sc	CEO	Laki – Laki	47 Tahun	S2	1 - 5 Tahun

Sumber : *Case Classification* Manajemen PT Sisfomedika NVivo 11



**Tabel 3.2 Identitas Partisipan Wawancara 10 Klien (Puskesmas) PT  
Sisfomedika**

No	Nama Responden	Jabatan	Jenis Kelamin	Lama Kerja
1	Anang	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
2	Asvin	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
3	Daraji	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
4	Haryanto	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
5	Nisa	Perekamedis	Perempuan	10-15 Tahun
6	Patma	Perekamedis	Perempuan	5-10 Tahun
7	Prima	Perekamedis	Laki - Laki	1 - 5 Tahun
8	Sri	Perekamedis	Perempuan	1 - 5 Tahun
9	Suci	Perekamedis	Perempuan	10-15 Tahun
10	Wijaya	Perekamedis	Laki – Laki	1 - 5 Tahun

Sumber : *Case Classification* Klien PT Sisfomedika NVivo 11

Demi mendapat data yang sesuai dengan pembahasan dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan responden yang berkepentingan mengenai penentuan strategi perusahaan seperti CEO, Direktur dan Manejer Keuangan yang merupakan partisipan yang berkepentingan dalam menentukan arah tujuan perusahaan kedepanya serta isu – isu strategis yang berkaitan dengan manajemen. selain itu penulis juga melakukan wawancara dengan partisipan tim lapang yaitu Manejer Proyek dan HRD serta Programer karena di dalam PT Sisfomedika tim lapangan memegang peran penting dalam jalannya sebuah proyek dan 10 responden klien di Puskesmas Yogyakarta dimana penulis mengambil bagian instalasi rekamedis karena bagian tersebut merupakan petugas yang bertugas dalam menjalankan aplikasi Sisfomas.

Dengan wawancara tim lapangan dan 10 petugas puskesmas penulis dapat mengetahui kondisi isu – isu strategis yang sebenarnya yang terjadi di lapangan.

Untuk *survey* lapangan penulis langsung berkunjung ke kantor PT Sisfomedika yang beralamat di Perum Sidorejo Gg. Sadewo D4, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, Indonesia, Dengan melihat aktivitas kegiatan kerja dan rapat penulis melakukan dokumentasi (lampiran 12) dan membuat catatan lapangan mengenai kondisi perusahaan yang sebenarnya. Untuk *survey* responden penulis akan melakukan *survey* pelayanan purna jual dan kualitas produk PT Sisfomedika. *Survey* tersebut digunakan untuk mencari isu – isu strategis yang berhubungan dengan kepuasan klien atas penggunaan produk PT Sisfomedika selama ini. Tabel 3.3 menunjukkan identitas responden *survey* kepuasan klien atas penggunaan produk PT Sisfomedika.

**Tabel 3.3 Identitas Responden Survei**

No	Nama Responden	Jabatan	Jenis Kelamin	Lama Kerja
1	Anang	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
2	Asvin	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
3	Daroji	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
4	Haryanto	Perekamedis	Laki - Laki	5-10 Tahun
5	Nisa	Perekamedis	Perempuan	10-15 Tahun
6	Patma	Perekamedis	Perempuan	5-10 Tahun
7	Prima	Perekamedis	Laki - Laki	1 - 5 Tahun
8	Sri	Perekamedis	Perempuan	1 - 5 Tahun
9	Suci	Perekamedis	Perempuan	10-15 Tahun
10	Wijaya	Perekamedis	Laki – Laki	1 - 5 Tahun

Sumber : *Case Classification* Klien PT Sisfomedika NVivo 11

### 3.4.2. Studi Kepustakaan

Pada studi kepustakaan ini, data didapat dengan mengumpulkan informasi yang telah didokumentasikan yang disebut data sekunder. Data sekunder didapat melalui literatur terkait, artikel – artikel, dokumen – dokumen yang ada diperusahaan dan pustaka lain yang berkaitan dengan pokok bahasan. Dalam penelitian ini penulis mengambil data dari referensi beberapa artikel terkait, *draft version* 2016, undang – undang dan peraturan pemerintah mengenai sistem informasi kesehatan yang berlaku.

### 3.5. Uji Validitas Data

Untuk memastikan data yang diambil dalam penelitian ini adalah benar adanya maka uji validitas dalam penelitian ini menggunakan pengujian kredibilitas data yaitu dengan triangulasi. Menurut Neuman (2014) triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan bermacam cara dan beragam waktu. Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu : triangulasi metode, triangulasi antar – penulis (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), triangulasi sumber data dan triangulasi teori (Mudjia 2012).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber data. triangulasi sumber data dalam adalah menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data (Mudjia 2012). Dengan menggunakan hasil *matrik koding* dengan hasil *cell content sources coded* dari NVivo 11 penulis dapat menunjukkan validasi kebenaran informasi data dari hasil wawancara, *survey* lapangan dan dokumen – dokumen pendukung dengan menunjukkan banyak *sources* yang searah dengan *statement* tersebut. Hasil *Matrik Coding cell content sources coded* dari NVivo 11 pada lampiran 2, lampiran 4, lampiran 6 dan lampiran 8.

### **3.6. Pengolahan Hasil Pengumpulan Data**

Pada tahap penelitian di atas sudah dijelaskan, dalam penelitian ini proses pengumpulan dan pengelolaan data di bantu dengan software analisis data penelitian kualitatif NVivo 11. NVivo 11 membantu penulis menyimpan segala aktivitas dalam proses penelitian, memilih data – data yang berarti dan memberikan hubungan antar aktivitas yang terjadi dalam penelitian sehingga penulis dengan mudah dapat langsung membuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan (Hamid et al. 2005). Hal ini akan membantu proses pelaksanaan analisis kualitatif dengan waktu yang efisien. Adapun proses penggunaan NVivo 11 dalam penelitian ini adalah :

### 3.6.1. Transkripsi

Transkripsi adalah perubahan wicara menjadi bentuk tertulis, biasanya menggambarkan tiap bunyi / fonem dengan salah satu lambang (Hamid et al. 2005). Penulis akan menyalin data – data studi lapangan (rekaman wawancara dan catatan lapangan) yang telah terkumpul dalam bentuk transkrip tulisan ke dalam file *Microsoft Office Word*.

### 3.6.2. Organisasi Data

Setelah melakukan transkripsi penulis akan membagi data – data studi lapangan yang telah di transkripsi dan studi pustaka (referensi beberapa artikel terkait, *draft version* 2016, undang – undang dan peraturan pemerintah mengenai sistem informasi kesehatan yang berlaku) yang telah terkumpul tersebut sesuai konteks pembahas dan dimasukkan dalam menu *sources* di NVivo 11. Dan untuk wawancara akan dibuatkan *case classification* untuk mengelompokan identitas responden dalam NVivo 11 dimana *case classification* dalam penelitian ini terdiri dari 2 *case classification* yaitu wawancara manajemen PT Sisfomedika dan wawancara klien PT Sisfomedika.

### 3.6.3. Koding (*Coding*) dan *Nodes*

Koding adalah proses penandaan di dalam teks sumber dan menyimpan pilihan petikan teks sumber yang berkenaan dengan tema yang dituju kedalam item database yang dipanggil dengan *nodes* dalam perisian NVivo (Hamid et al. 2005). *Nodes* adalah fitur yang dipakai dalam proses mengklasifikasikan data – data dalam penelitian, Fitur *nodes*

mempermudah penulis untuk melakukan *review* terhadap literatur, serta untuk mengklasifikasikan data yang digunakan dalam penelitiannya (Media Fisipol 2017).

Untuk memulai proses ini penulis akan melakukan koding dari data – data yang sudah diorganisasikan ke dalam sumber di menu *sources* di NVivo 11. Dalam penelitian ini penulis akan membuat *free node* dimana penulis akan membuat *nodes* seiring dengan proses koding berlangsung. *Nodes* dalam penelitian ini diklasifikasi sesuai dengan pembahasan rumusan masalah. Dengan membuka data yang telah terkumpul dalam menu *sources* lalu dilakukan koding dengan mengblok kutipan teks dan membawa atau menandai pilihan *nodes* atau *sub nodes* sesuai dengan konteks yang dibahas. Untuk *case classification* yang dibuat sebelumnya akan digunakan sebagai *Nodes Case* sebagai *coding* dalam wawancara sesuai dengan identitas responden yang dituju.

#### **3.6.4. Maps dan Queries**

*Maps* (Peta) adalah tampilan *nodes* secara visual dengan menampilkan hubungan (*links*) yang menorehkan aliran secara lebih mendalam mengenai corak interaksi yang diperoleh dari hasil proses *coding* yang dilakukan (Hamid et al. 2005). *Queries* adalah fitur yang digunakan untuk menganalisis kecenderungan kata yang ditulis oleh seseorang (Media Fisipol 2017). Menu *queries* di NVivo 11 berperan sebagai penyidikan kualitatif triangulasi data dalam penelitian ini. Menurut Hamid et al. (2005) NVivo tidak hanya memaparkan kajian data – data

yang diperoleh melalui dokumen dan *nodes* atau *attribute* akan tetapi juga membenarkan perolehan data dan penelusuran data secara lebih mendalam, lebih abstrak atau pemikiran pada peringkat penelusuran kajian sumber data.

Dalam penelitian ini, penulis membentuk beberapa peta untuk mempermudah dalam melakukan analisis data yang terdiri dari peta SWOT – strategi bisnis PT Sisfomedika, peta strategi bisnis – perencanaan strategi PT Sisfomedika, peta kendala – evaluasi strategi model Rumelt's perencanaan strategi PT Sisfomedika, peta kelemahan – kendala pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika, peta peningkatan perencanaan strategi di PT Sisfomedika.

Untuk *queries* dalam penelitian ini, penulis menggunakan *matrix coding* dengan *cell content sources coded* untuk menggambarkan banyak sumber yang searah dengan *statement* dalam hasil penelitian ini. Adapun *matrix coding* yang dibuat oleh penulis terdiri dari *matrix coding* SWOT – strategi bisnis PT Sisfomedika, *matrix coding* strategi bisnis – perencanaan strategi PT Sisfomedika, *matrix coding* kendala – evaluasi strategi model Rumelt's perencanaan strategi PT Sisfomedika, *matrix coding* kelemahan – kendala pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika dan *matrix coding* peningkatan pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika.

### 3.6.5. *Frame Work Matrices*

*Frame work matrices* adalah ringkas koding materi sumber dalam bentuk kotak yang memiliki baris dan kolom dimana setiap sel dalam kisi mewakili perpotongan kasus dan tema yang menunjukkan *case* atau sumber yang di kodingkan dengan *nodes* yang dituju (Hamid et al. 2005).

Dalam penelitian ini penulis akan melampirkan *Frame work matrik* hasil *coding* wawancara dengan manajemen PT Sisfomedika, klien PT Sisfomedika serta sumber – sumber lainnya yang berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini. Hal ini dilakukan penulis untuk memperkuat *statement* yang dituju adalah benar adanya.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1. Pengenalan Bab**

Dalam Bab ini merupakan bagian dari hasil laporan dan pembahasan penelitian yang dilakukan penulis selama dilapangan. Bab ini berkaitan dengan tahap penelitian yang merupakan urutan proses penelitian dari awal sampai akhir penulisan tesis ini.

Untuk memudahkan pelaksanaan penulisan dalam bab ini penulis memulai dari pembahasan materi yang paling umum yaitu gambaran umum perusahaan untuk pengenalan awal sebelum penulis melakukan pembahasan berikutnya yang lebih mendalam. Pada tahap berikutnya penulis akan membahas satu – persatu rumusan masalah dalam penelitian dengan melihat hasil dari *out put* NVivo 11 yaitu peta, *matrix coding* dan *Framework Matrices* yang dapat membantu penulis dalam penyusunan pembahasan dan hasil dalam penelitian ini sehingga penulis dapat menarik sebuah kesimpulan.

## **4.2. Gambaran Umum Perusahaan**

### **4.2.1. Profil Perusahaan**

PT Sisfomedika merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan teknologi informasi dan komunikasi khususnya pada sektor kesehatan secara profesional. Bidang jasa tersebut meliputi pengembangan *software*, *outsourcing* serta pelatihan.

PT Sisfomedika didirikan oleh salah satu dosen di Universitas Gajah Mada Yogyakarta yang bernama Prof. dr. Hari Kusnanto, Dr.Ph dengan dibantu oleh beberapa dosen Universitas Gajah Mada lainnya PT Sisfomedika ini berdiri pada tanggal 14 September 2006 di Yogyakarta. Yang sekarang beralamat di Perum Sidorejo Gang Sadewa D-4, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta.

Usia PT Sisfomedika memang belum lama, namun dalam pengalaman bidang teknologi informasi sudah dimulai dari kemampuan sumber daya manusia terdahulu dengan berbagai keahlian yang dimiliki. PT Sisfomedika sampai dengan saat ini memiliki kurang lebih 20 karyawan yang tentunya memiliki pengalaman yang lebih di bidang sistem informasi pekerjaan yang berasal dari berbagai bidang yaitu programmer, dokter, farmasi, rekamedik dan keuangan.

PT Sisfomedika selalu mengutamakan kualitas dan layanan serta kepuasan pelanggan, dalam memberikan solusi guna memaksimalkan produktivitas dan kinerja para pelanggan.

#### 4.2.2. Bidang Usaha

- a. Memberikan konsultasi sistem informasi manajemen untuk organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, dinas kesehatan, puskesmas maupun lembaga kesehatan lainnya.
- b. Mengembangkan perangkat lunak berbasis *open source* untuk organisasi pelayanan kesehatan.

#### 4.2.3. Visi dan Misi

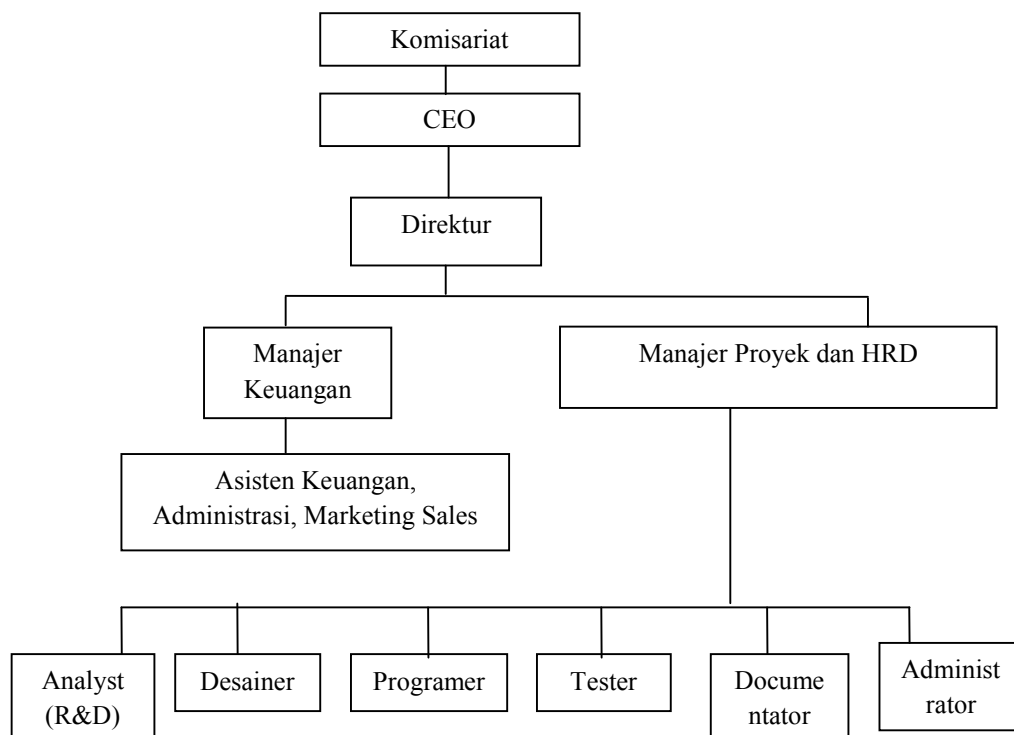
Visi PT Sisfomedika menjadi lembaga penyedia konsultasi dan pengembangan sistem informasi manajemen kesehatan terkemuka, memiliki jaringan yang luas serta terpercaya di Indonesia. Adapun misi PT Sisfomedika adalah :

- a. Berperan serta secara aktif dalam mengembangkan serta menerapkan sistem informasi manajemen di organisasi pelayanan kesehatan.
- b. Aktif melakukan sosialisasi dan promosi penerapan pendekatan *Open Source* dalam pengembangan perangkat lunak bagi organisasi pelayanan kesehatan.
- c. Menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dengan organisasi pelayanan kesehatan, institusi akademik serta sektor usaha terkait dengan upaya pengembangan sistem informasi.

#### 4.2.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT Sisfomedika disusun agar pekerjaan dapat diatur dan disampaikan kepada karyawan perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Bentuk struktur organisasi setiap perusahaan berbeda sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta faktor yang mempengaruhinya. Faktor yang mempengaruhinya adalah tenaga kerja, manajemen dan kegiatan yang dilakukan perusahaan.

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Sisfomedika**



Sumber : Draft Version PT Sisfomedika (2016)

#### 4.2.5. *Job Description*

- a. CEO, tugas Pokoknya adalah :
  1. Mengkoordinir direksi.
  2. Mengendalikan langsung direktur yang memimpin direktorat dalam penyelenggaraan operasional fungsinya.
  3. Koordinasi fungsi-fungsi *corporate* untuk hal-hal yang terkait dengan penetapan kebijakan dan strategi.
  4. Pengendalian operasional *corporate office* dengan fokus *develop new market, talent development*, serta regionalisasi.
  5. Pengendalian fungsi perencanaan strategis.
  6. Menetapkan arah, kebijakan, strategi dan rencana strategis serta pengendalian pengelolaan bisnis.
  7. Pelaporan secara periodik kinerja perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada perusahaan publik.
  8. Perumusan strategi bisnis yang dilakukan bersama dengan pemangku jabatan kunci, penetapan, dan pengendalian implementasinya.
- b. Direktur, tugas pokoknya adalah :
  1. Mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi, perancangan dan desain sistem, serta perancangan tugas pekerjaan.
  2. Merealisasikan strategi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

3. Mengendalikan penyelenggaraan operasional secara terpusat dalam penyelenggaraan aktivitas operasional manajemen.
- c. Manajer keuangan, tugas pokok manajer keuangan adalah mengelola dan mengendalikan keuangan perusahaan di kantor perusahaan dan seluruh unit bisnis, melakukan pengendalian penyelenggaraan aktivitas keuangan dan operasional secara terpusat, serta mengendalikan unit *finance center*, yaitu unit organisasi di luar organisasi *corporate office* yang diperankan sebagai pusat penyelenggara operasional keuangan.
- d. *Project Manager* / Manajer Proyek dan HRD, tugas pokoknya adalah memberdayakan secara optimal seluruh sumber daya manusia perusahaan yang diperankan sebagai pusat penyelenggara layanan operasional untuk keberhasilan proyek dalam mencapai tujuan perusahaan dengan :
1. Membuat rencana kerja proyek.
  2. Menugaskan pekerjaan ke karyawan tim proyek.
  3. Memonitor jalannya proyek dan kerja tim proyek.
  4. Bertanggung jawab atas keberhasilan eksekusi proyek.
  5. Memastikan proyek dapat berjalan dengan sukses sesuai dengan jadwal dan ruang lingkup yang disetujui.
  6. Mengadakan *meeting* proyek secara berkala untuk menangani permintaan perubahan.

7. Membuat *progress report*.
  8. Menjembatani penganalisa sistem dengan desainer sehingga antara hasil dan analisa sistem dan bentuk desain aplikasi sesuai dengan yang diharapkan.
  9. Menjembatani desainer dengan programmer sehingga desain baru yang dibuat tidak menyulitkan tim programmer dalam membuat program.
  10. Melaporkan setiap kemajuan proyek hasil dan hasil akhir proyek kepada pemilik proyek.
  11. Membuat dokumentasi manajemen proyek yang dibantu oleh administrator.
- e. *System Analyst* / Penganalisa Sistem, tugas pokoknya adalah :
1. Melakukan analisis sistem yang akan dibangun dengan cara wawancara dengan pihak yang ditunjuk.
  2. Membuat *statement of purpose*.
  3. Membuat *context diagram*.
  4. Membuat DFD *levelled*.
  5. Membuat *process specification*.
  6. Membuat ERD.
  7. Membuat kamus data.
  8. Melaporkan hasil pekerjaan kepada manajer proyek.

9. Berdiskusi dengan manajer proyek mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh untuk menyelesaikan proyek sesuai dengan perencanaan manajemen proyek.
  10. Berdiskusi dengan desainer aplikasi untuk menentukan desain aplikasi sesuai dengan yang diinginkan.
  11. Membuat dokumen analisa & desain sistem dibantu dokumentator.
- f. Desainer, tugas pokoknya adalah :
1. Membuat desain aplikasi (bentuk menu aplikasi, bentuk *form*, bentuk *report*, dan lain-lain).
  2. Berdiskusi dengan penganalisa sistem tentang desain aplikasi agar sesuai dengan yang diharapkan.
  3. Berdiskusi dengan programmer tentang maksud bentuk desain aplikasi yang dibuat.
  4. Membuat dokumentasi desain aplikasi dibantu oleh dokumentator.
- g. Programmer, tugas pokoknya adalah :
1. Membuat program aplikasi sesuai dengan hasil analisa & desain yang ditentukan.
  2. Berdiskusi dengan desain aplikasi dan analisis agar program yang dibuatnya sesuai dengan yang telah ditentukan.
  3. Memberikan usulan pada desainer dan penganalisa sistem (*system analyst*) jika memang diperlukan.



4. Mengajukan pertanyaan kepada desainer dan *system analyst* apabila memang ada yang kurang jelas.
  5. Memperbaiki program berdasarkan hasil investigasi.
  6. Membuat dokumentasi program dibantu oleh dokumentator.
- h. Tester, tugas pokoknya adalah :
1. Melakukan *test* terhadap program aplikasi yang telah dibuat.
  2. Membuat *list* tentang hal-hal yang masih perlu diperbaiki.
  3. Memberi rekomendasi maupun usulan tentang solusi permasalahan yang dihadapi.
  4. Membuat dokumentasi tentang hasil testing terhadap program aplikasi.
- i. Dokumentator, tugas pokoknya adalah :
1. Membuat dokumentasi sistem (desain spesifikasi sistem), berkoordinasi dengan *system analyst*, desainer, dan programmer.
  2. Membuat dokumentasi SOP, berkoordinasi dengan *system analyst*, pihak *counter part* / pihak yang ditunjuk untuk memberikan keterangan mengenai sistem yang akan dibangun.
  3. Mendokumentasikan manajemen proyek yang telah dibuat oleh manajer proyek bersama administrator.

4. Bekerja sama dengan administrator untuk membuat dokumentasi administrasi proyek.
- j. Administrator, tugas pokoknya adalah :
1. Melaksanakan administrasi proyek dari awal hingga akhir proyek.
  2. Membantu manajer proyek dalam membuat dokumen manajemen proyek.
  3. Mendokumentasikan arsip – arsip yang berkaitan dengan administrasi proyek dan berkoordinasi dengan dokumentator.

#### **4.2.6. Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan penerimaan tenaga kerja dilakukan berdasarkan analisis organisasi meliputi formasi jabatan, evaluasi jabatan, kompetensi, perputaran karyawan dan analisis kebutuhan jabatan minimal untuk 3 (tiga) tahun ke depan, sesuai dengan strategi bisnis dan perkembangan perusahaan. Penerimaan tenaga kerja diinformasikan secara transparan melalui pengumuman di media massa, *website*, dan atau media lainnya.

Asuransi kesehatan untuk tenaga kerja meliputi BPJS Ketenagakerjaan yang meliputi Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya.

#### 4.2.7. Manajemen Proyek

Pelaksanaan Manajemen proyek pada PT. Sisfomedika terbagi atas

3 yaitu :

a. *Research*

Manajemen proyek berdasarkan *research* ini merupakan kerjasama yang dilakukan dengan organisasi seperti WHO, UNICEF, GTZ, GIZ ataupun yang lainnya. Kerjasama tersebut dalam hal pengembangan sistem informasi. Kerjasama ini mengaitkan pihak perguruan tinggi untuk kegiatan administrasi dan MOU yang dimulai dari rektor hingga ke pelaksana oleh Simkes dan Sisfomedika.

b. Sistem Kerjasama

Manajemen proyek pada tahap ini merupakan kegiatan yang dikerjakan dengan asas saling membantu, tidak menargetkan harga dan waktu yang terikat. Namun kegiatan ini memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat memperoleh produk yang baru, sehingga nantinya produk tersebut dapat pula ditawarkan kepada pihak pemerintah/swasta lain yang memerlukan produk serupa.

c. Profit

Manajemen proyek bersifat profit ini diperoleh dari 2 sumber yaitu swasta dan pemerintah. Dengan pihak swasta perusahaan aktif mengikuti kegiatan tender untuk mendapatkan pekerjaan. Dengan pihak pemerintah perusahaan aktif mengakses Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) untuk mengetahui lembaga pemerintah yang sedang memerlukan pengembangan sistem informasi.

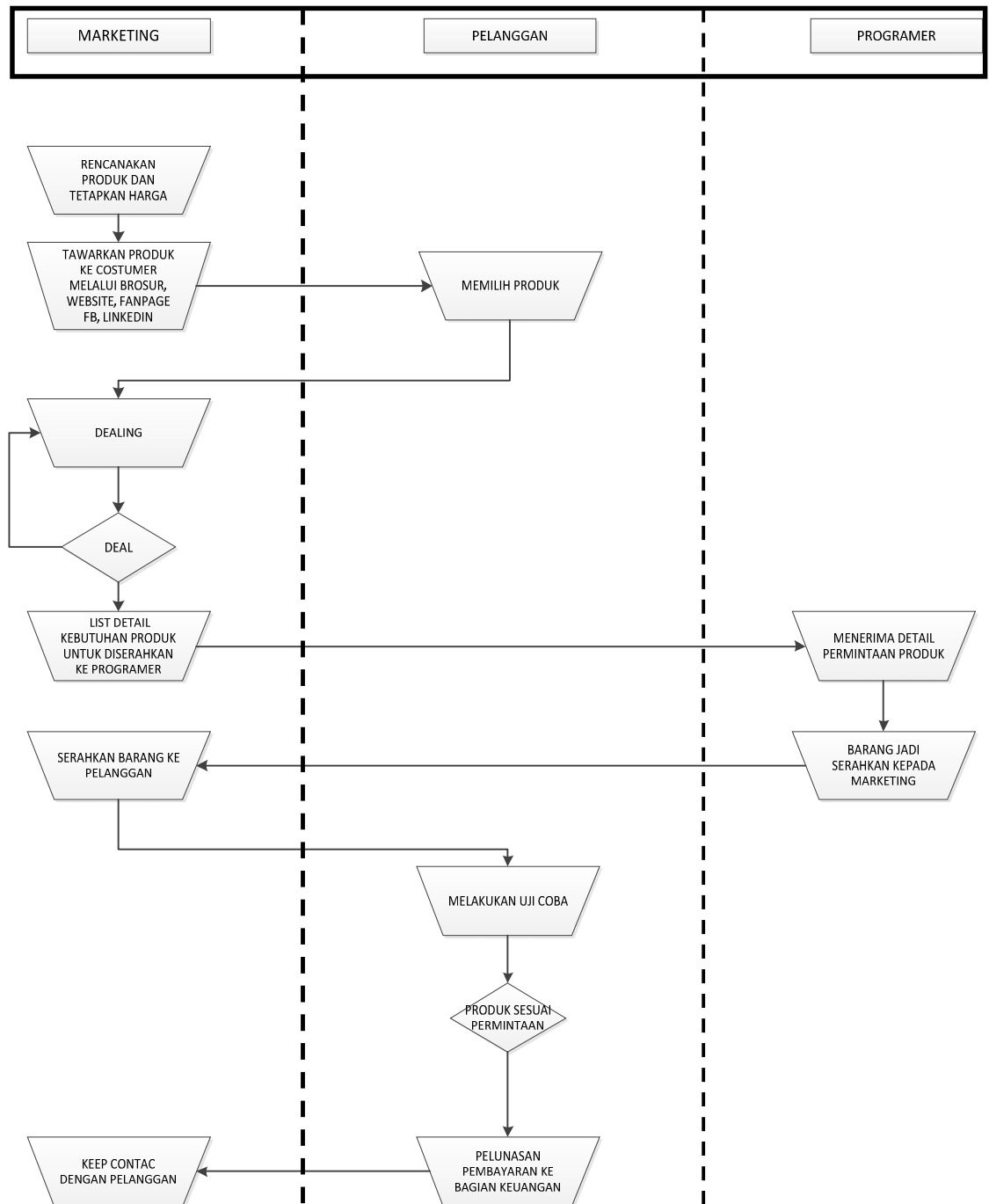
LPSE sering dirancukan dengan sistem e-procurement (pengadaan secara elektronik). Suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengembangan sistem informasi melakukan penawaran dengan mengirimkan penawaran administrasi dan penawaran teknis dari perusahaannya secara rinci. Perusahaan harus dapat memperkirakan harga yang ditawarkan oleh perusahaan lain, sehingga perusahaan harus memberikan budget seminim mungkin agar dapat dipilih oleh lembaga pemerintah yang bersangkutan.

#### **4.2.8. Marketing Promotion**

Perusahaan melakukan promosi secara langsung melalui media online seperti *website* sisfomedika.com, *fanpage* facebook sisfomedika, twitter @sisfomedika dan linkedin PT. Sisfomedika. Semua media *online* digunakan untuk melakukan interaksi kepada pelanggan dan calon pelanggan. Dan secara *offline* dengan mengenalkan produk melalau

brosur-brosur dan seminar-seminar. Gambar 4.2. menunjukkan aktivitas marketing di PT Sisfomedika.

**Gambar 4.2. Detail Diagram Aktivitas Marketing**



Sumber : Draft Version PT Sisfomedika (2016)

#### 4.2.9. Produk PT Sisfomedika


a. Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit

Merupakan aplikasi berbasis web yang dirancang untuk mendukung kegiatan operasional dan manajemen rumah sakit agar menghasilkan pelayanan yang efisien, efektif, melindungi keselamatan pasien dan meningkatkan daya saing rumah sakit.


Produk ini meliputi beberapa modul yang terdiri dari :

1. Registrasi pasien
2. Sistem antrian
3. Manajemen rawat jalan
4. Manajemen unit penunjang
5. Manajemen rawat inap
6. Farmasi dan inventori logistik rumah sakit
7. Billing sistem dan akuntansi
8. Manajemen sumber daya rumah sakit
9. Sistem pelaporan *medical error*
10. Manajemen rekam medis
11. Sistem informasi eksekutif

Gambar 4.3. Contoh SIMRS PT Sisfomedika



**UP V BALIKPAPAN**



**PERTAMINA**

Home Edit Laporan Cari Pasien Baru
User:daftar | Logout

**HOME » PASIEN BARU**

No Peg :  isi RM \*\*6 digit

No RM :

Nama Pasien :   
\*\* masukkan nama tanpa gelar/panggilan

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Tempat Lahir :

Tgl Lahir :

Status :  Add Edit

Cost Center :

Fungsi :  Add Edit

Bagian :  Add Edit

Jabatan :  Add Edit

Almt Lengkap :  \*\* optional

Gol Darah :  A  AB  B  O \*\*optional

Agama :  \*\*optional

Nama P. Jawab :  \*\*optional

Status Perkawinan :  \*\*optional

**Simpan**

---

**UMUM** No. Antrian 010208-002

| [Data Pasien](#) | [R. Medis](#) | [P. Penunjang](#) | [Hasil Lab](#) | [Jwb Konsul](#) | [Hasil MCU](#) | [Riwayat](#) |

**KELUHAN**

**Riwayat Peny Dahulu**

**Riwayat Peny Keluarga**

**R KEBIASAAN**

Merokok  Alkohol  Olahraga  Lain

**Alergi**

**VITAL SIGN**

Tensi :  /  mmhg

Suhu :  C

Nadi :  x/mnt


B B :  kg

**KEADAAN KESADARAN**

Compos Mentis  Apatis  Somnolens  Sopor  Sopor-comatus  Coma

**PEMERIKSAAN FISIK**

Mata : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>	Paru : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>
THT : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>	Abdomen : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>
Gigi dan mulut : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>	Ekstremitas : <input type="text" value="tidak ada kelainan"/>


**UP V BALIKPAPAN**

**PERTAMINA**

Home   Master   Input   Edit   Cetak   Laporan   User: apobk | Logout

### PEMBELIAN OBAT

No Bukti : E000000004  
 Tgl : 05-02-2008 02:05:35  
 No Faktur :  \*\* max 15 digit  
 Kode Sup :  \*\* angka 3 digit, cth 001  
 Nama :  
 Sumber Dana : -Pilih Sumber Dana-  
 Ket :

No	Obat	Hrg Satuan	Byk	Ex. Date	No. Batch	Jumlah	
1	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		S C

Sub Total : 0  
 Disc :  %  
 Total : 0  
 Bayar :   
 Kembali :

**Simpan**

© 2008 ONSITE KLINIK UP V - B A L I K P A P A N


**UP V BALIKPAPAN**

**PERTAMINA**

Home   Edit   Laporan   User: dwi | Logout

### PEMERIKSAAN LABORATORIUM

No. Antrian 080208-002\_001

| Data Pasien |

No	Jenis Pemeriksaan	Hasil	Normal
1	Bilirubin Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Bilirubin Direk	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Bilirubin Indrek	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	ALAT/SGPT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	ALAT/SGOT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Fosfatase Alkali	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Gamma - GT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Cholinesterase	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Simpan**

© 2008 ONSITE KLINIK UP V - B A L I K P A P A N

Sumber : Aplikasi SIMRS Pertamina PT Sisfomedika (2016)

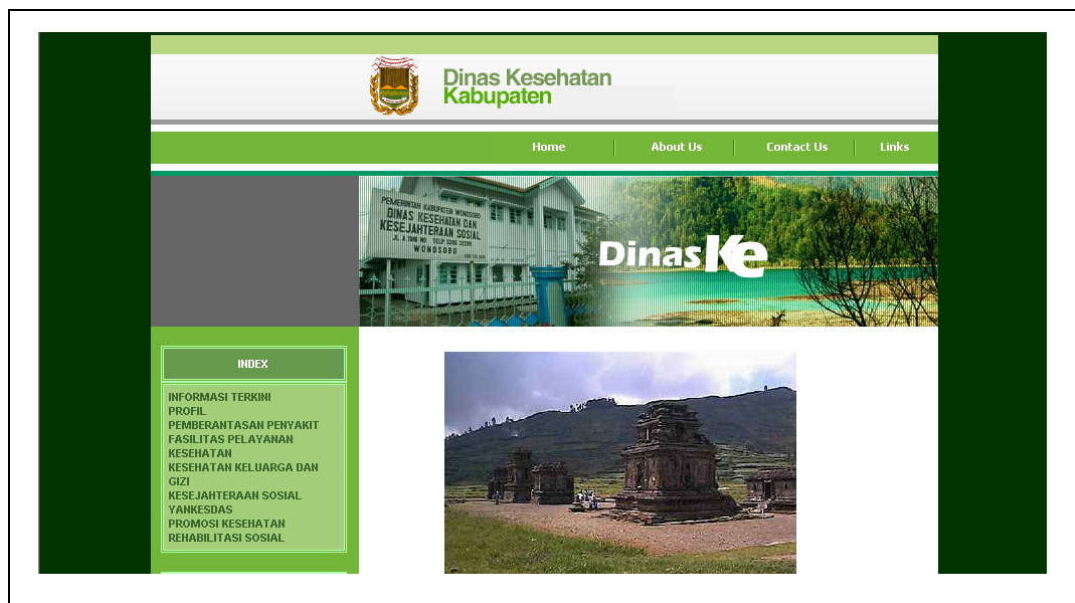


b. Sistem Informasi Dinas Kesehatan (E-DHO/ *Electronic District Health Office*)

Aplikasi ini mampu menjawab kebutuhan dinas kesehatan dalam menjalankan fungsi utama pelayanan kesehatan masyarakat di tingkat lokal sekaligus mempermudah integrasi informasi dengan jajaran sektor kesehatan yang lebih tinggi di dinas kesehatan tingkat provinsi maupun nasional. Modul yang tersedia dalam aplikasi ini meliputi:

1. Sistem informasi KLB (Kejadian Luar Biasa)
2. Sistem informasi fasilitas kesehatan
3. Sistem informasi epidemiologi penyakit
4. Sistem pencatatan dan pelaporan cepat

**Gambar 4.4. Contoh Sisdinkes PT Sisfomedika**



Sumber : Aplikasi Sisdisnkes PT Sisfomedika (2016)

c. Sistem Informasi Manajemen Puskesmas (*E-PHC/Electronic Primary Health Care*) → SISFOMAS

Puskesmas adalah lembaga pelayanan kesehatan di tingkat primer yang dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan baik secara promotif, preventif, kuratif sampai rehabilitatif dengan dukungan manajerial yang handal. E-PHC ini memberikan kemudahan dalam manajemen Puskesmas didukung oleh modul-modul sebagai berikut:

1. Registrasi pasien
2. Rawat jalan
3. Manajemen Obat
4. Sistem pencatatan kegiatan puskesmas di dalam dan di luar gedung
5. Billing sistem
6. Pemetaan penyakit
7. Manajemen KIA
8. Sistem Surveilans terpadu puskesmas

Gambar 4.5. Contoh Simpus PT Sisfomedika

Dashboard > Pendaftaran > Pendaftaran > Anamnesis > Anamnesis > Anamnesis > Pendaftaran Data > Anamnesis > Pendaftaran Menu > Simpus (SIMPUS)

**Pendaftaran Dalam Gedung**

Tanggal: 07/03/2014 dd/mm/yyyy

Berkunjung Terakhir: Belum Pernah Berkunjung  
Di Poli: ---

No. MR: 0021710100 000008

Jenis Kunjungan: Pasien  
 Pasien Baru  Pasien Lama

Hubungan Keluarga: --- PLH ---

NK/No. RM Lama: ---  
 Nama: ---  
 Kepala Keluarga: ---  
 Tempat, Tanggal Lahir: --- dd/mm/yyyy  
 Usia:  th  bl  hr  
 Sex:  Laki-laki  Perempuan  
 Alamat: ---  
 Kabupaten/Kota: Kota Batam  
 Kecamatan: Kecamatan Bekasang Padang  
 Desa: Bekasang Padang

Pendidikan: --- PLH ---  
 Pekerjaan: --- PLH ---  
 Status Perkawinan: --- PLH ---

Cara Masuk: Datang Sendiri Puskesmas  
 Klinik: --- PLH ---  
 Tipe Pembayaran: --- PLH ---  
 No. Asuransi: ---  
 Cricis  Bayar Rp. ---

**Simpan** **Reset**

Tekan Ctrl+f untuk mencari

Chat : Administrator

**CheckUp** Alert!

No. MR: 0021710100-01  
 Nama: Anief  
 Kepala Keluarga: Anief  
 Tgl. Kunjungan: 29/10/2013

NK/No. RM Lama: 000  
 Sex: Laki-laki (SD-H)  
 Jenis Pasien: UMR  
 Alamat: xxa, Bekasang Padang, Kecamatan Bekasang Padang, Kota Batam  
 Jenis Kunjungan: 8

Hello Administrator  
 Show Hide Logs

**General CheckUp**

**Pemeriksaan Fisik**

**Vital Signs**  
 Tekanan Darah: --- / --- mmHg  
 Suhu: --- °C  
 Nadi: --- x/menit  
 Pernapasan: --- x/menit  
 Golongan Darah: ---

**Physis**  
 Berat Badan: --- Kg  
 Tinggi Badan: --- Cm  
 BMI: --- (Tidak diketahui)

**Anamnesis/Keuhan Utama & Diagnosis**  
 Anamnesis: ---  
 Diagnosis: --- **Kerus Baru**  
 Catatan: ---  
 Tambah Diagnosis

**Tindakan**

Tindakan	Harga

Tambah Tindakan

**Resep**

Obat	Disisi	Jml

Tambah Obat

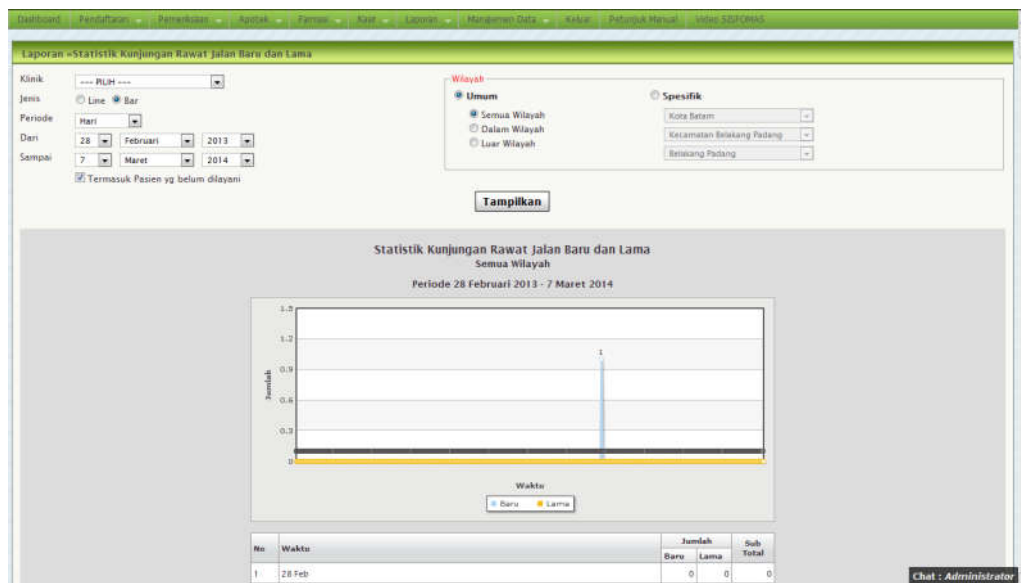
**Resep Racikan**

Nama Racikan/Obat	Disisi	Jml

Tambah Obat

Tambah Racikan

Chat : Administrator



Sumber : Aplikasi Sisfomas PT Sisfomedika (2016)

d. Sistem informasi surveilans DBD (*E-DELANS/Electronic DHF Surveilans*)

DBD merupakan salah satu masalah kesehatan utama di Indonesia yang seringkali berpotensi menjadi KLB (Kejadian Luar Biasa). Kunci utama dalam pengendalian DBD adalah diterapkannya sistem *surveilans* yang mengamati faktor resiko maupun kejadian penyakit yang diolah agar menjadi informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dalam pemberantasan DBD. Aplikasi ini memudahkan dinas kesehatan, puskesmas, maupun rumah sakit dalam melakukan pencatatan, pelaporan, serta analisis epidemiologi DBD karena didukung adanya fasilitas grafik dan peta. Sistem ini dimungkinkan juga untuk diintegrasikan dengan sistem pelaporan cepat berbasis SMS.

Gambar 4.6. Contoh Sistem Informasi Surveilans DBD PT Sisfomedika

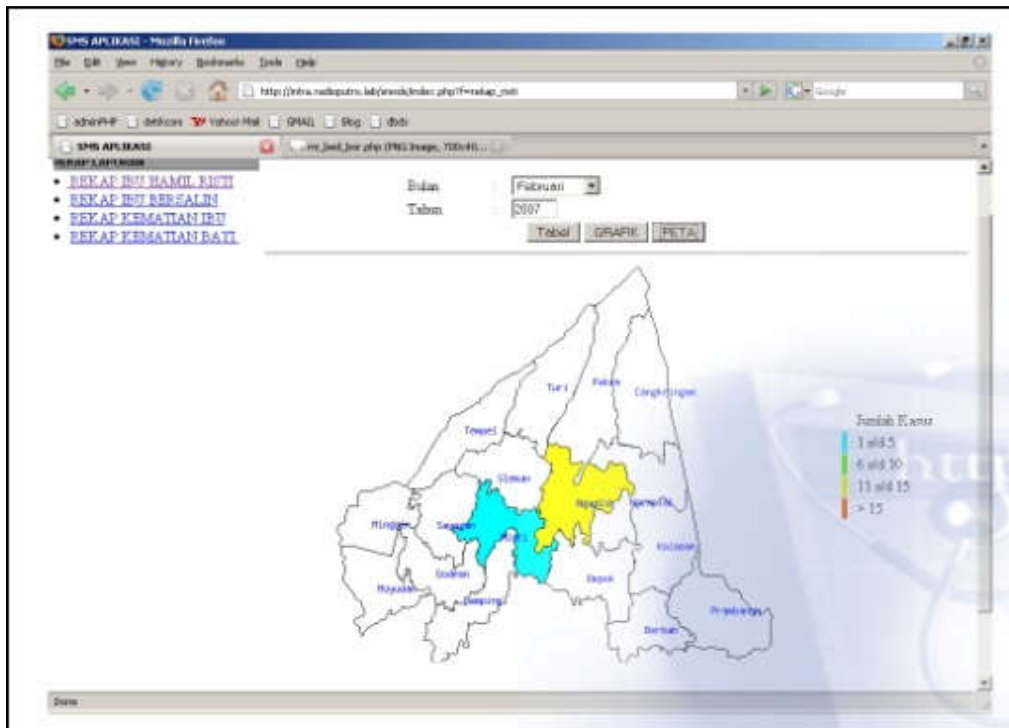


Sumber : Aplikasi Surveilans DBD PT Sisfomedika (2016)

e. Sistem surveilans cepat berbasis SMS (E-SURE/*Electronic Surveilans Report*)

Penetrasi telepon seluler jauh lebih tinggi dibandingkan dengan komputer, karena itu dapat dimanfaatkan untuk mendukung pelaporan cepat dan sistematis untuk dinas kesehatan. *Software* ini digunakan sebagai sistem pendukung komunikasi dalam surveilans maupun berbagai jenis pelaporan lainnya. Hasil dari pelaporan sistem surveilans cepat berbasis sms ini secara realtime bisa dilihat dalam bentuk grafik, tabel, dan peta epidemiologis.

**Gambar 4.7. Contoh Sistem surveilan cepat berbasis SMS PT Sisfomedika**

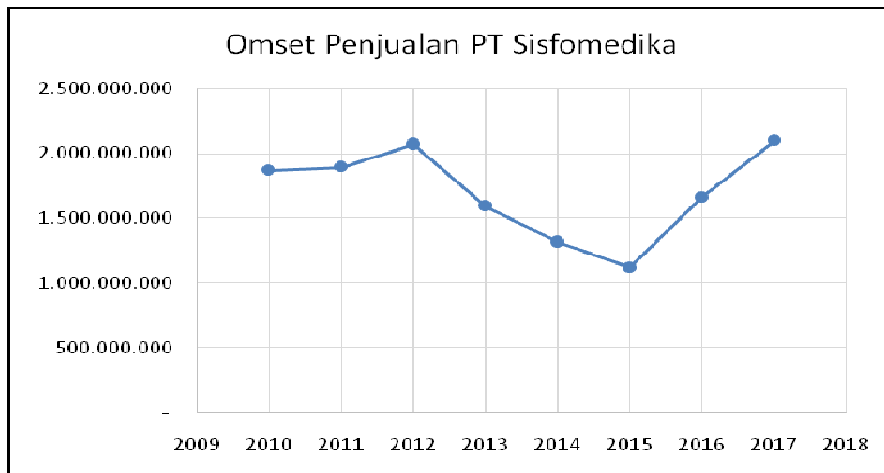


Sumber : Aplikasi Surveilans berbasis SMS PT Sisfomedika (2016)

**4.2.10. Omset Penjualan Produk PT Sisfomedika**

Berikut adalah omset penjualan produk PT Sisfomedika dari tahun 2010 sampai dengan 2017 :

**Gambar 4.8. Grafik Omset Penjualan Produk PT Sisfomedika**



Sumber : Laporan Penjualan Produk PT Sisfomedika

Pada tahun 2013 – 2015 PT Sisfomedika terus mengalami penurunan *omset* penjualan. Hal ini karena pada tahun 2013 - 2015 PT Sisfomedika hanya fokus dalam pengembangan produk dan mulai terangkat kembali ditahun 2016 – 2017. *Omset* rata – rata pertahun PT Sisfomedika adalah 1.703.562.986 dengan pencapaian omset tertinggi sebesar 2.096.966.870 ditahun 2017 dan terendah sebesar 1.119.824.715 ditahun 2015.

#### **4.3. Strategi Bisnis PT Sisfomedika**

Pada pembahasan strategi bisnis PT Sisfomedika ini, peneliti tidak hanya membahas isu – isu lingkungan internal dan eksternal yang berhubungan dengan lingkungan bisnis perusahaan saja akan tetapi penulis juga sedikit membahas lingkungan yang berkaitan dengan IT dan SI yang ada di PT Sisfomedika. Seperti yang telah di paparkan sebelumnya pada bab 2 Penggunaan SI/IT dapat digunakan untuk memperbaiki cara – cara tradisional dalam menjalankan bisnis, secara langsung mempengaruhi posisi kompetitif organisasi dan telah menjadi sebuah senjata baru untuk memperbaiki daya saing, serta menunjukkan hubungan baru antara investasi SI/TI dengan perkembangan strategis. Terlebih lagi PT Sisfomedika merupakan perusahaan dibidang konsultan teknologi sistem informasi, sudah seharusnya dan menjadi sebuah kewajiban bagi perusahaan untuk melakukan sebuah perencanaan strategi sistem informasi (PSSI).

Untuk melihat strategi bisnis PT Sisfomedika penulis menggunakan identifikasi SWOT dengan mengidentifikasi faktor – faktor yang mendasari strategis bisnis PT Sisfomedika selama ini. Dengan bantuan matrik SWOT penulis dapat mengidentifikasikan faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*) dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*) yang menghasilkan empat strategi utama, yaitu: strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *treats*) dan strategi WT (*weakness* dan *treats*).

Dari hasil pemetaan SWOT – strategi bisnis menggunakan NVivo 11 pada lampiran 1 di PT Sisfomedika selama ini penulis dapat merumuskan langkah – langkah PT Sisfomedika dalam menentukan dan menjalankan strategi bisnisnya sesuai dengan lingkungannya. adapun strategi bisnis PT Sisfomedika selama ini adalah :



Tabel 4.1. SWOT – Strategi Bisnis PT Sisfomedika

SWOT		STRATEGI BISNIS
<b>Lingkungan Internal</b>		
-	<b>Kekuatan</b>	
1	<i>Brand</i> Sudah dikenal di lingkungan Pemerintah	Menjalin Kerjasama Yang Saling Menguntungkan Untuk Menghasilkan Produk
2	Memiliki Kerjasama Yang Baik Dengan Pemerintah (Sebagai Pengambil Kebijakan)	
-	<b>Kelemahan</b>	
1	<i>Delay Project</i> :	Penataan Ulang tupoksi, <i>Rekuitment</i> , Pelatihan <i>Skill</i>
*	Kurangnya Personil	
*	Teknis Kurang Terbiasa Mengatasi <i>Bugs</i>	
2	<i>Double Job</i>	
3	Kapasitas Server Belum mencukupi	Perbaikan Fasilitas Perangkat IT
4	Pemanfaatan <i>Web</i> Tidak Maksimal	Meningkatkan Pemanfaatan <i>Website</i>
<b>Lingkungan Eksternal</b>		
-	<b>Peluang</b>	
1	Kerjasama Penelitian dengan Salah Satu Universitas Terkenal Di Yogyakarta	Menjalin Kerjasama Yang Saling Menguntungkan Untuk Menghasilkan Produk
2	Pasar yang masih luas	<i>Market Development</i> (Marketing Didaerah Yang Belum Terjamah SI)
-	<b>Ancaman</b>	
1	Banyaknya Pesaing Perusahaan Sejenis	Tipe 1 <i>Cost Leadership - Best Value</i> (Harga Aplikasi Murah dan Berkualitas)
		Tipe 2 <i>Cost Leadership - Low Cost</i> (Harga Aplikasi Dapat Menyesuaikan Anggaran Klien (Sesuai Kebutuhan Klien)
		Tipe 3 <i>Differentiation</i> (Pengembangan Aplikasi Yang Berbeda dari Yang Lain)
		Mengutamakan Kualitas dan Layanan Kepuasan Pelanggan
2	Perubahan Peraturan Kebijakan Kemenkes dan Dinkes (Standarisasi Sistem Kesehatan)	<i>Unrelated Diversification</i> (Mengembangkan Produk Aplikasi Pelayanan Kesehatan Baru)
		<i>Related Diversification</i> (Pengembangan Produk Aplikasi Antrian Simpus)
		Pengembangan Berbasis <i>E-Costumer</i>

Sumber : Hasil analisis peta SWOT – strategi bisnis PT Sisfomedika lampiran 1

Tabel 4.2. Matrik SWOT PT Sisfomedika

Matrix SWOT	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1 Brand Sudah dikenal di lingkungan Pemerintah Memiliki Kerjasama Yang Baik Dengan Pemerintah (Sebagai Pengambil Kebijakan) 2	1 <i>Delay Project</i> : * Kurangnya Personil * Teknis Kurang Terbiasa Mengatasi <i>Bugs</i> 2 <i>Double Job</i> 3 Kapasitas Server Belum mencukupi 4 Pemanfaatan <i>Web</i> Tidak Maksimal
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1 Kerjasama Penelitian dengan Salah Satu Universitas Terkenal Di Yogyakarta 2 Pasar yang masih luas	1 Menjalin Kerjasama Yang Saling Menguntungkan Untuk Menghasilkan Produk <i>Market Development</i> 2 (Marketing Didaerah Yang Belum Terjamah SI)	1 Penataan Ulang tupoksi, <i>Rekuitment</i> , Pelatihan <i>Skill</i>
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1 Banyaknya Pesaing Perusahaan Sejenis Perubahan Peraturan Kebijakan Kemenkes dan Dinkes 2 (Standarisasi Sistem Kesehatan)	1 Menjalin Kerjasama Yang Saling Menguntungkan Untuk Menghasilkan Produk 2 Pengembangan Berbasis <i>E-Costumer</i>	1 Penataan Ulang tupoksi, <i>Rekuitment</i> , Pelatihan <i>Skill</i> 2 Perbaikan Fasilitas Perangkat IT 3 Meningkatkan Pemanfaatan <i>Website</i> Tipe 1 <i>Cost Leadership - Best Value</i> 4 (Harga Aplikasi Murah dan Berkualitas) Tipe 2 <i>Cost Leadership - Low Cost</i> 5 (Harga Aplikasi Dapat Menyesuaikan Anggaran Klien (Sesuai Kebutuhan Klien) Tipe 3 <i>Differentiation</i> 6 (Pengembangan Aplikasi Yang Berbeda dari Yang Lain) <i>Unrelated Diversification</i> 7 (Mengembangkan Produk Aplikasi Pelayanan Kesehatan Baru) 8 Mengutamakan Kualitas dan Layanan Kepuasan Pelanggan <i>Related Diversification</i> 9 (Pengembangan Produk Aplikasi Antrian Simpus)

Sumber : Hasil Analisis Peta SWOT – Strategi Bisnis PT Sisfomedika Lampiran 1

Berdasarkan matrik SWOT maka didapat strategi bisnis PT Sisfomedika selama ini adalah berikut :

a. Strategi SO (*strength* dan *opportunities*).

PT Sisfomedika nama atau *brand* sudah di kenal di lingkungan pemerintah terutama sejak kerjasama dengan salah satu Universitas terkenal di yogya (Sumarsono 2017), hal tersebut merupakan peluang PT Sisfomedika untuk bergabung dengan organisasi seperti WHO, UNICEF, GTZ dan GIZ (Draft Version PT Sisfomedika 2016) yang merupakan strategi bisnis PT Sisfomedika untuk menjalin kerjasama yang saling menguntungkan. PT Sisfomedika juga memiliki kerjasama yang baik dengan instansi pemerintah (Kurniawan 2017). Dengan adanya kerjasama ini, produk PT Sisfomedika menjadi lebih semakin inovatif dan kreatif dengan masukkan – masukkan para pakar Sistem Informasi Manajemen Kesehatan. selain itu, dengan adanya pengembangan berbasis *open sources* (Hari 2017), produk PT Sisfomedika menjadi semakin berkembang.

Menurut Sumarsono (2017) pasar bisnis dalam bidang ini masih memiliki peluang yang luas. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Kurniawan (2017), peluang masih sangat jelas dimana rumah sakit di Indonesia terdapat lebih dari 2.300 dan puskesmas memiliki lebih dari 9.000 dimana dapat dikatakan 30% baru menggunakan SIMRS 70% nya belum terjamah oleh sistem

informasi terutama di daerah - daerah yang kurang sadar akan SI sehingga pangsa pasar kita masih banyak. maka dari itu PT Sisfomedika melakukan strategi bisnis *Market Development* dengan melakukan marketing di daerah yang belum terjamah sistem informasi (Kurniawan 2018).

b. Strategi ST (*strength* dan *treats*).

Ancaman terbesar dalam keberadaan bisnis PT Sisfomedika adalah perubahan peraturan kebijakan Kemenkes dan Dinkes (Standarisasi Sistem Kesehatan) karena klien PT Sisfomedika banyak dengan pemerintah (Hari 2017). Seperti yang dikemukakan Kurniawan (2017) pergantian pimpinan negeri ini disertai dengan pergantian menteri yang terkait dengan teknologi informatika dan beberapa proyek terkait pemerintahan sangat berpengaruh pada perubahan peraturan, misal perubahan format laporan yang lebih ke kebijakan kemenkes dan dinas dan standarisasi sistem aplikasi bidang kesehatan seluruh Indonesia.

Menurut Kurniawan (2017) dan Hari (2017) Untuk mengatasi masalah tersebut strategi bisnis PT Sisfomedika yaitu dengan melakukan kerjasama dengan menjalin kerjasama yang saling menguntungkan untuk menghasilkan produk dan layanan pengembangan berbasis *E-Customer* hal tersebut dilakukan untuk menyesuaikan format laporan dan kebutuhan klien yang berlaku

dilingkungan pemerintah agar sesuai peraturan yang ada sehingga tidak ada klien yang berpikir untuk pindah / berganti aplikasi.

c. Strategi WO (*weakness* dan *opportunities*).

Strategi bisnis PT Sisfomedika dengan penataan ulang tupoksi, *rekrutment* dan pelatihan *skill* dilakukan karena ada beberapa proyek yang tertunda atau *delay project* SPK 2016 sampai dengan 2017 belum terselesaikan (Kurniawan 2017). Selain itu dari sumber daya manusia pun masih belum mencukupi dari segi banyaknya personil dimana masih terjadi rangkap jabatan (Hari 2017) dan masih ada beberapa tim yang belum sigap dalam menyelesaikan masalah dilapangan (Sumarsono 2017). Dengan memanfaatkan kerjasamanya dengan universitas terkenal di Yogyakarta PT Sisfomedika dapat merekrut bibit personil yang bermutu dan melakukan pelatihan untuk memenuhi kekurangan personil dan membangun personil yang ahli sehingga dapat dilakukan penataan ulang tupoksi (Kurniawan 2017).

d. Strategi WT (*weakness* dan *treats*).

Bisnis yang di geluti PT Sisfomedika ini banyak membuka peluang pesaing baru untuk masuk di dalamnya karena itu semakin lama pun pesaing PT Sisfomedika semakin banyak oleh karena itu strategi PT Sisfomedika ada :

1. Perbaikan Penataan ulang tupoksi, *rekrutment*, pelatihan *skill* dan perbaikan fasilitas hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelayanan terhadap pelanggan (Hari 2017).
2. Melakukan strategi bisnis dalam marketing untuk menghadapi banyaknya pesaing perusahaan sejenis seperti meningkatkan pemanfaatan *website*, pengembangan produk aplikasi antrian simpus (Kurniawan 2017), perbaikan fasilitas perangkat IT (Hari 2017), harga aplikasi yang murah (Sumarsono 2018) dan berkualitas (Sumarsono 2017), harga aplikasi dapat menyesuaikan anggaran klien (Sesuai kebutuhan klien), mengembangkan produk aplikasi pelayanan kesehatan baru (Kurniawan 2018), pengembangan aplikasi yang berbeda dari yang lain (Hari 2018), dan mengutamakan kualitas serta layanan kepuasan pelanggan (*Draft Version* PT Sisfomedika 2016).

#### **4.4. Perencanaan Strategi PT Sisfomedika**

Setelah mengetahui strategi bisnis yang telah berjalan selama ini di PT Sisfomedika, dengan menggunakan bantuan NVivo 11 didapat peta seperti yang tertera dalam lampiran 3 ada pun perencanaan strategi atau *strategic planning* yang ada di PT Sisfomedika adalah :

Tabel 4.3. Perencanaan Strategi PT Sisfomedika

Strategi Bisnis	<i>Strategic Planning</i>
<b><i>Diversification Strategies</i></b>	
1 : <i>Related Diversification</i> (Pengembangan Produk Aplikasi Antrian Simpus)	Mengembangkan Sistem Antrian Simpus <i>Frigerprint</i> & Terintegrasi dengan Capil (Deangan Reader KTP) & BPJS Kesehatan
2 : <i>Unrelated Diversification</i> (Mengembangkan Produk Aplikasi Pelayanan Kesehatan Baru)	Mengembangkan Aplikasi SPGDT & SIMAPOTIK
<b><i>Intensive Strategies</i></b>	
1 : <i>Market Development</i> (Marketing Didaerah Yang Belum Terjamah SI)	Melakukan Presentasi Produk dan Pelatihan Penggunaan Produk
2 : <i>Product Development</i>	
- Mengutamakan Kualitas dan Layanan Kepuasan Pelanggan	Memberi <i>Update</i> Aplikasi Terbaru (Tampilan dan Penambahan Sub Menu)
	Mengebangkan Pelaporan yang <i>User Friendly</i>
	Menggunakan Layanan Server <i>On Line</i>
	Pengadaan Aplikasi Time Viewer ( <i>Remote</i> Klien Jarak Jauh)
- Meningkatkan Pemanfaatan <i>Website</i>	Perbaikan Tampilan <i>Web</i> Baik <i>Desain</i> dan Informasi Di dalamnya
- Menjalin Kerjasama Yang Saling Menguntungkan Untuk Menghasilkan Produk	Menjalin Kerjasama Pengembangan SI Dengan Institusi Akademik dan Pelayanan Kesehatan
	Pendekatan Sosialisasi dan Promosi <i>Open Source</i>
- Penataan Ulang tupoksi, <i>Rekuitment</i> , Pelatihan <i>Skill</i>	Mengikuti Sertakan Tim Dalam Sertifikasi dan Pelatihan
	Menjalin Kerjasama Dengan Institut Pendidikan dan Penyedia TK Untuk Mendapatkan SDM Terbaik
- Pengembangan Berbasis <i>E-Costumer</i>	<i>Survey</i> Kebutuhan dan Penambahan <i>Link</i> Kritik dan Saran untuk Pelanggan
- Perbaikan Fasilitas Perangkat IT	Meningkatkan Kapasitas Server
<b><i>Michael Porter's Five Generic Strategies</i></b>	
1 : Tipe 1 <i>Cost Leadership - Best Value</i> (Harga Aplikasi Murah dan Berkualitas)	Penjualan Aplikasi sesuai kebutuhan modul Klien
2 : Tipe 2 <i>Cost Leadership - Low Cost</i> (Harga Aplikasi Dapat Menyesuaikan Anggaran Klien (Sesuai Kebutuhan Klien))	Penjualan Aplikasi sesuai kebutuhan modul Klien
3 : Tipe 3 <i>Differentiation</i> (Pengembangan Aplikasi Yang Berbeda dari Yang Lain)	Mengembangkan Sistem Antrian Simpus <i>Frigerprint</i> & Terintegrasi dengan Capil (Deangan Reader KTP) & BPJS Kesehatan

Sumber : Hasil analisis peta strategi bisnis – perencanaan strategi lampiran 3

Beberapa langkah perencanaan strategi dirumuskan PT Sisfomedika untuk mencapai tujuannya. Adapun perencanaan strategi di PT Sisfomedika adalah :

- a. Untuk menghadapi kompetisi persaingan diantara perusahaan sejenis PT Sisfomedika mempunyai perencanaan strategi sebagai berikut :
  1. Pengembangan produk yang telah ada dengan pengembangan sistem antrian simpus *frigerprint* yang terintegrasi dengan capil dan BPJS Kesehatan (Hari 2018) dan pengembangan produk baru dengan pembuatan produk SPGDT dan SIMAPOTIK (Kurniawan 2018).
  2. Perbaiki fasilitas IT yaitu dengan meningkatkan kapasitas server hal ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Karena dengan peningkatan kapasitas *server* yang memadai meningkatkan kecepatan tim dalam perbaikan *error* klien selain itu untuk pengembangan produk – produk PT Sisfomedika (Dian 2018).
  3. Harga dan kualitas produk merupakan pertimbangan yang paling utama oleh klien. Dengan perencanaan strategi penjualan aplikasi sesuai kebutuhan klien (sesuai modul yang dibutuhkan) (Kurniawan 2018) dan pengembangan produk yang memiliki ciri khas tersendiri atau berbeda dari yang lain (Sistem antrian yang dapat terintegrasi dengan



sistem klien (Simpus) dan terintegrasi dengan BPJS Kesehatan serta Capil) menjadi nilai lebih klien dalam membeli atau menggunakan produk tersebut (Hari 2018).

- b. Untuk melakukan marketing PT Sisfomedika mempunyai perencanaan strategi memperbaiki tampilan *Website* baik dari desain dan informasi perusahaan untuk menarik klien (Kurniawan 2017) dan melakukan *Market Development* di daerah yang belum terjamah sistem informasi dengan melakukan presentasi dan pelatihan penggunaan produk (Kurniawan 2018).
- c. Untuk mempertahankan kualitas dan layanan kepuasan pelanggan PT Sisfomedika mempunyai perencanaan strategi :
  1. Memberikan *Up Date* aplikasi terbaru (tampilan dan penambahan sub menu) (Kurniawan 2018).
  2. Mengembangkan produk yang *user friendly* (mudah digunakan pengguna / klien) (Kurniawan 2017).
  3. Meningkatkan pelayanan terhadap *error* aplikasi klien dengan menggunakan server *on line* (Hari 2017) dan aplikasi *time viewer* untuk mempermudah perbaikan *error* aplikasi klien jarak jauh (Kurniawan 2018).
  4. Mengikut sertakan tim dalam sertifikasi dan pelatihan hal ini dituju untuk meningkatkan kualitas ke ahlian tim dalam menghadapi masalah dilapangan (Hari 2017).

5. Melakukan *survey* kebutuhan dan penambahan *link* kritik dan saran, hal ini dilakukan untuk pengembangan produk berbasis *e-costemer* (menyesuaikan kebutuhan pengguna) (Hari 2017).
- d. Untuk bertahan di dalam perubahan peraturan yang ditetapkan pemerintah, dimana klien terbanyak PT Sisfomedika adalah instansi pemerintahan. PT Sisfomedika menjalin kerjasama yang saling menguntungkan untuk mengembangkan produknya agar sesuai dengan peraturan yang ada. Dengan perencanaan strategi menjalin kerjasama yang saling menguntungkan untuk pengembang sistem informasi dengan institusi akademik dalam hal penelitian dan pelayanan kesehatan untuk melakukan pelatihan demi berbagi informasi mengenai sistem informasi kesehatan (Sumarsono 2017).
- e. Dengan perencanaan strategi menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan penyedia tenaga kerja untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik untuk menutup kekurangan sumber daya manusia di PT Sisfomedika dan mendapatkan karyawan yang berkompeten (Draft Version PT Sisfomedika 2016).

Dari pembahasan strategi bisnis dan perencanaan strategi di PT Sisfomedika terlihat bahwa pendekatan perencanaan strategi sistem informasi di PT Sisfomedika menggunakan pendekatan *Business-Led*. Hal ini terlihat pada pengambilan keputusan perencanaan strategi bisnis PT Sisfomedika yang selalu didasarkan pada strategi bisnisnya. Memang pendekatan PSSI jenis *Business-Led* merupakan pendekatan yang sederhana dan langsung menuju pada bisnis utamanya akan tetapi pendekatan ini bisa menyebabkan kegagalan dalam implementasinya karena keterlibatan para pengguna dan jajaran manajemen hanya sedikit sehingga terjadi keraguan dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya, selain itu semua perencanaan strategi hanya tergantung pada kualitas strategi bisnis yang ada.

Dalam penelitian Earl dari 5 pendekatan PSSI Pendekatan organisasional merupakan solusi pemecahan masalah SI/TI dengan proses pembelajaran dengan suatu hal yang baru secara terus menerus, penggunaan tim kerja, dan strategi – strategi SI sebagai suatu seni dari aktifitas – aktifitas bisnis. Dengan begitu hubungan pengguna SI pun terjalin sehingga implementasi pun dapat terdukung sepenuhnya untuk dapat berjalan.

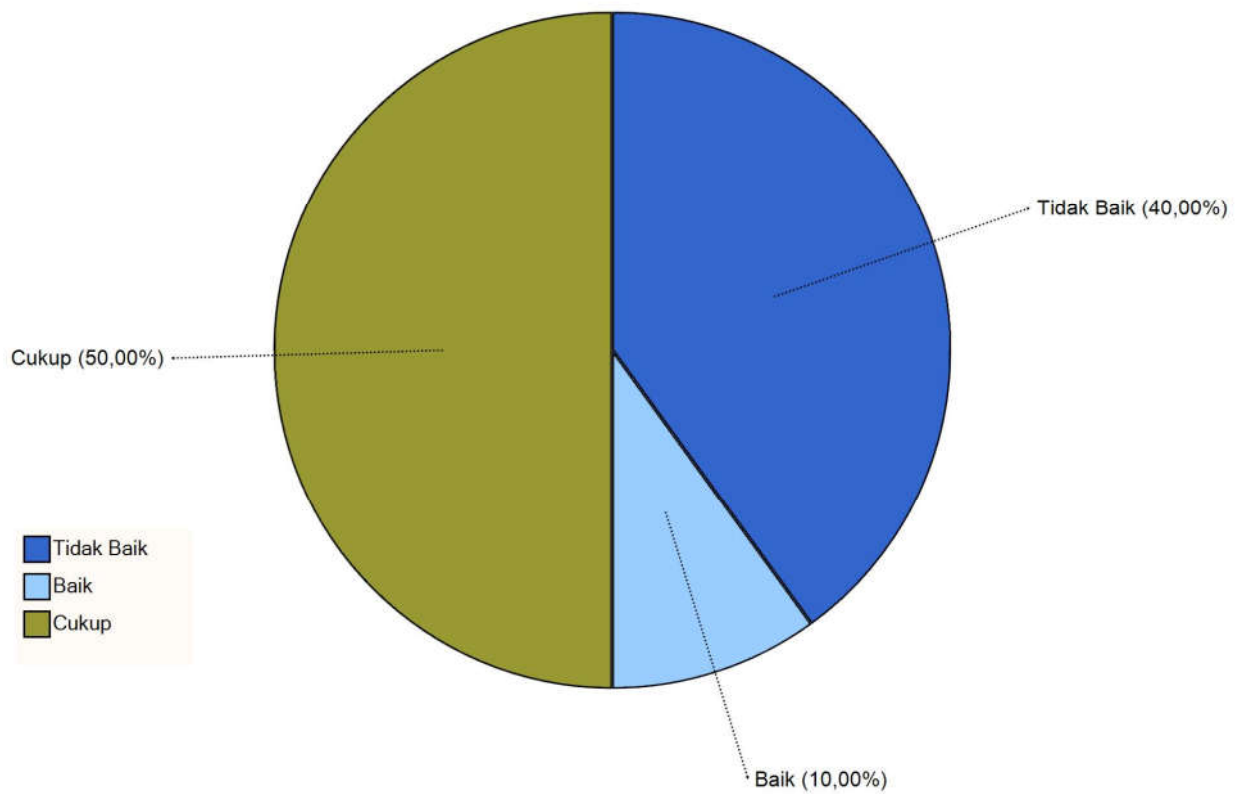
#### 4.5. Efektifitas Perencanaan Strategi (*strategic planning*) PT Sisfomedika

Dari pembahasan *strategic planning* PT Sisfomedika kita mengetahui langkah – langkah perencanaan strategi yang digunakan PT Sisfomedika untuk mencapai tujuannya. Dengan bantuan analisis NVivo 11 pada pembahasan berikutnya penulis akan melihat sejauh mana efektifitas pelaksanaan *strategic planning* di PT Sisfomedika selama ini. Dengan melihat kekurangan dari proses manajemen yang berjalan saat ini dan hasil *survey* responden 10 puskesmas klien PT Sisfomedika penulis akan mengevaluasi dengan menggunakan evaluasi strategi model Rumelt's.

Untuk memulai pembahasan dalam efektifitas perencanaan strategi ini, pertama – tama penulis akan menunjukkan hasil *survey* responden kepuasan pelanggan terhadap kepuasan layanan purna jual dan kualitas produk PT Sisfomedika yang dijadikan sebagai tambahan landasan dasar data pendukung dalam kekurangan pelaksanaan strategi PT Sisfomedika. Berikut adalah diagram hasil *survey* responden 10 puskesmas klien PT Sisfomedika :

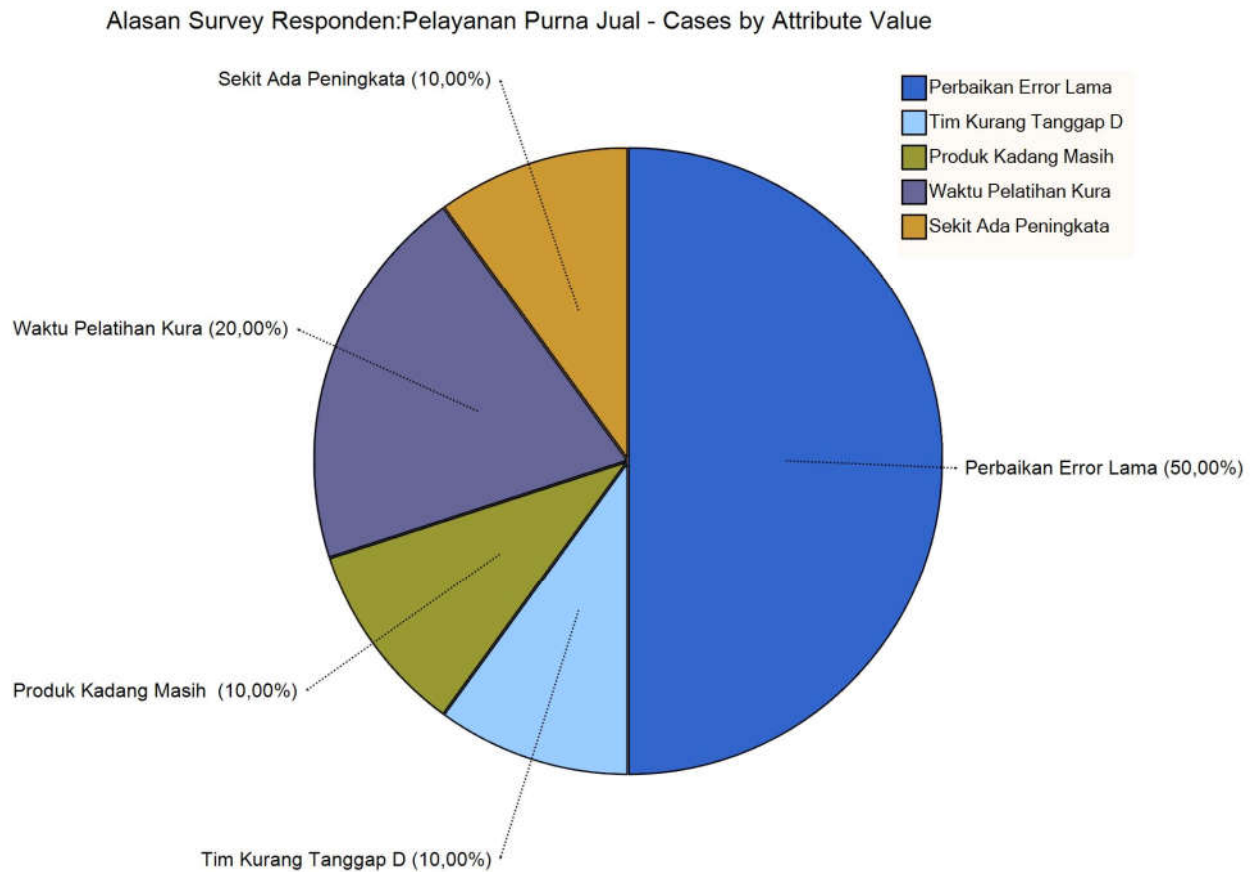
**Gambar 4.9. Diagram Pelayanan Purna Jual PT Sisfomedika**

Survey Respondent:Pelayanan Produk Purna Jual - Cases by Attribute Value



Sumber : NVivo 11

**Gambar 4.10. Diagram Alasan Pelayanan Purna Jual PT Sisfomedika**



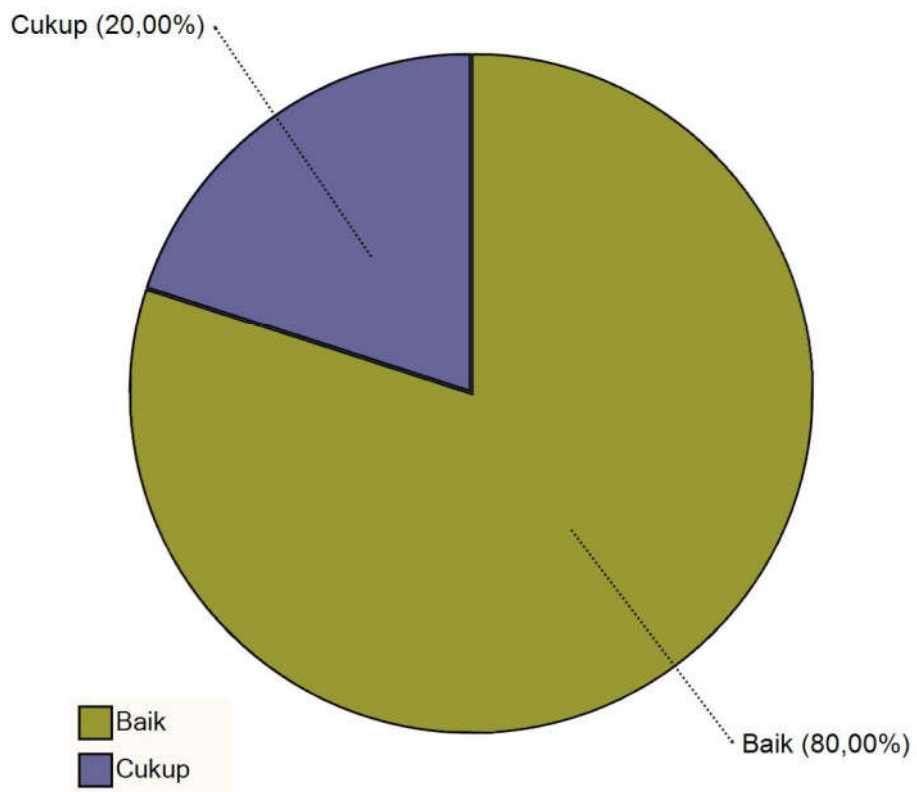
Keterangan :

Pelayanan Purna Jual	Number of matching cases
Perbaikan Error Lama	50%
Tim Kurang Tanggap Dalam Menghadapi Error	10%
Produk Kadang Masih Error	10%
Waktu Pelatihan Kurang	20%
Sedikit Ada Peningkatan Penanganan Error	10%

Sumber : NVivo 11

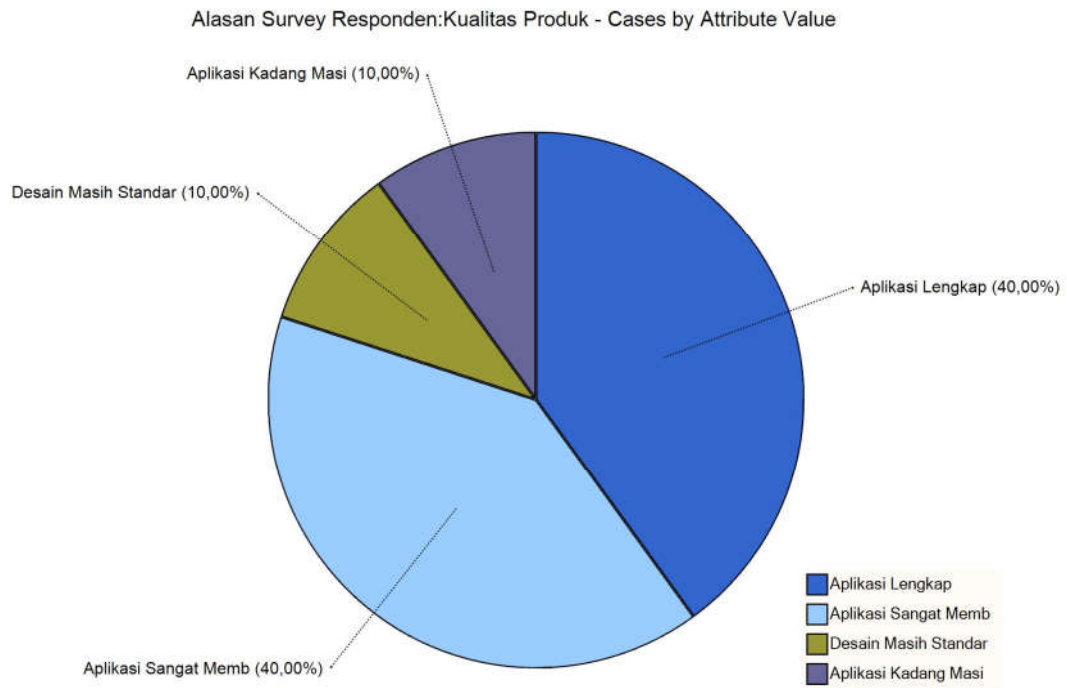
**Gambar 4.11. Diagram Kualitas Produk PT Sisfomedika**

Survey Respondent: Kualitas Produk - Cases by Attribute Value



Sumber : NVivo 11

**Gambar 4.12. Diagram Alasan Kualitas Produk PT Sisfomedika**



Keterangan :

Kualitas Produk	Number of matching cases
Aplikasi Lengkap	40%
Aplikasi Sangat Membantu	40%
Desain Masih Standar / Kuno	10%
Aplikasi Kadang Masih Eror	10%

Sumber : NVivo 11



Dalam gambar 4.9 hasil *survey* responden kepuasan pelayanan purna jual produk PT Sisfomedika 50% menyatakan Cukup, 40% menyatakan Tidak Baik dan 10% menyatakan baik. Ini berarti banyak klien yang merasa belum puas atas pelayanan produk purna jual PT Sisfomedika. Table 4.10 menunjukkan alasan ketidakpuasan pelayanan purna jual adalah layanan perbaikan *error* aplikasi yang lama dengan persentase 50%, Waktu pelatihan yang kurang dengan persentase 20% dan Presentase 10% menyatakan Tim kurang tanggap dan produk kadang masih terjadi *error*. Untuk pernyataan baik hanya didukung alasan 10% yaitu sedikit ada peningkatan penanganan *error*.

Dari segi kualitas produk banyak klien yang menyatakan baik dengan presentase 80 % dan hanya 20 % yang menyatakan cukup. Pernyataan ini didasari dengan alasan aplikasi produk PT Sisfomedika sangat membantu dan lengkap dengan presentase 40 % dan 10 % yang menyatakan ketidakpuasan produk dengan alasan produk kadang masih *error* dan desain produk yang masih standar.

Setelah membahas hasil *survey* kepuasan pelanggan maka penulis akan membahas keseluruhan efektifitas pelaksanaan perencanaan strategi dengan evaluasi strategi model Rumelt's dalam bentuk peta kendala – evaluasi strategi model Rumelt's lampiran 5. Berikut adalah table hasil kendala – evaluasi strategi model Rumelt's dengan menggunakan NVivo 11 :

**Tabel 4.4. Efektifitas Perencanaan Strategi PT Sisfomedika**

<b>Evaluasi Strategi Model Rumelt's</b>	<b>Kekurangan</b>
<b>1 : Advantage</b>	
a. Nilai Ekonomi Bisnis Yang Lebih dari Pesaing	-
* Aplikasi Membantu Klien (Memecahkan Masalah Double Input Laporan)	-
* E-Costumers	-
* Modul Lengkap	-
* Produk Murah dan Lengkap	-
b. Sumber Daya Bisnis Yang Tidak Bisa Ditiru	-
<b>2 : Consistency</b>	
a. Ketidak konsistenan sasaran dan kebijakan	Double Job
b. Alokasi sumber daya yang tidak konsisten satu dengan yang lain	Pertimbangan Manajer Proyek Yang hanya Sepihak tanpa mempertimbangkan Kemampuan SD Financial
<b>3 : Consonance (Tren (Kesesuai Bisnis Terhadap Lingkungan))</b>	Belum Miliki Sertifikasi Elektronik
	Laporan Keuangan Zahir Tidak Up to Date
	Pemanfaatan Website tidak Maksimal
	Desain Grafis dan Skin Produk Masih Standar
<b>4 : Feasibility</b>	
a. Akses SD Financial Dalam Menyelesaikan Aktivitas	Tidak ada pertimbangan resiko financial dalam pembiayaan proyek
b. Integrasikan dan koordinasikan manajer Dalam Menyelesaikan Masalah yang Berlainan	Delay Project
	Pertimbangan Manajer Proyek Yang hanya Sepihak tanpa mempertimbangkan Kemampuan SD Financial
c. Kemampuan Bisnis Menyelesaikan Masalah Strategi	Ada Beberapa Poli Yang Tidak Bisa Terhub Dengan Aplikasi
	Delay Project
	Ketidak Sesuaian Laporan Pada Aplikasi (P-Care dan Sisfomas)
	Layanan Purna Jual Lama
	Penanganan Eror Aplikasi Lama

Sumber : Hasil analisis peta kendala – evaluasi strategi model Rumelt's lampiran 5

Dari hasil analisis evaluasi strategi model Rumelt's terlihat bahwa terdapat beberapa kendala yang merupakan obyek penilaian efektifitas pelaksanaan perencanaan strategi yang terjadi selama ini di PT Sisfomedika. Ketidak efektifan tersebut terlihat dari beberapa kendala yaitu sebagai berikut :

a. Konsistensi ( *Consistency* )

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017), Strategi tidak boleh saling bertentangan antara sasaran dan kebijakan serta proses alokasi sumber daya konsisten satu dengan yang lain. Seperti konflik antar departemen dan permasalahan kebijakan yang sering dibawa ke manajemen atas untuk menyelesaikan. Di PT Sisfomedika hal ini terjadi hal – hal sebagai berikut :

1. PT Sisfomedika masih terjadi *double job* hal ini sesuai dengan pernyataan Kurniawan (2017) programmer yang seharusnya menjadi koki ikut menjadi pelayan dalam pemasangan produk dan sebagai *maintenance*, jadi sering terjadi *double job*. Hal serupa di kemukakan oleh Puji (2017) bagian keuangan masih terjadi *double job* dimana keuangan, akuntansi dan pajak di kerjakan oleh 1 orang yang sama apabila hal ini dibiarkan akan berbahaya untuk posisi keuangan perusahaan karena peluang terjadinya *fraud* sangat tinggi. *Double job* merupakan salah satu ketidak

konsistenan sasaran dan kebijakan yang di kemukan pada struktur organisasi yang telah tersusun di PT Sisfomedika pada gambar 4.1 dimana bagian struktur organisasi tersebut sudah jelas programmer, tester dan dokumentator terpisah akan tetapi hal tersebut masih dilakukan oleh satu orang yaitu programmer.

2. Pertimbangan manajemen proyek yang hanya sepihak tanpa mempertimbangkan kemampuan sumber daya *financial* seperti yang dikemukakan oleh Puji (2017) bagian keuangan tidak bisa memperkirakan apakah proyek yang diambil sesuai dengan biaya yang seharusnya kita keluarkan karena selama ini bagian manajemen selalu mengambil resiko untuk memenangkan *tender* dengan menekan harga suatu produk yang rendah, padahal untuk melaksanakan proyek tersebut sangat beresiko karena keterbatasan anggaran yang ada. Hal ini terbukti bahwa proses alokasi sumber daya yang tidak konsisten satu dengan yang lain, karena apa yang di inginkan manajer proyek tanpa mempertimbangan sumber daya *financial* yang ada dan hal tersebut sangat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

b. Kesesuaian (*Consonance*)

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017), strategi harus menyesuaikan dan mengadaptasikan bisnis terhadap lingkungannya baik lingkungan pasarnya maupun lingkungan non – pasarnya yang lebih luas terutama penyesuaian tren bisnis dalam lingkungan. Di PT Sisfomedika sendiri ada beberapa kendala penyesuaian *tren* bisnis terhadap lingkungan yaitu :

1. Belum meliki sertifikasi elektronik

Dalam PP Pasal 41 dan 42 Peraturan No 82 Tahun 2012 tentang penyelenggaraan sistem dan transaksi elektronik (PP PSTE) menjelaskan tentang transaksi elektronik harus aman dan handal. Maka dari itu setiap penyelenggaraan transaksi elektronik yang menggunakan sistem elektronik wajib memiliki sertifikat kehandalan dan sertifikat elektronik.

Fungsi sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh penyelenggara sertifikasi elektronik itu sendiri adalah untuk menjamin keamanan penyelenggaraan sistem elektronik. dalam UU Nomor 19 Tahun 2016 tentang perubahan atas UU Nomor 11 Tahun 2008 Tentang informasi dan transaksi elektronik menyatakan sertifikat elektronik adalah sertifikat yang bersifat elektronik yang

memuat tanda tangan elektronik dan identitas yang menunjukkan status subjek hukum para pihak dalam transaksi elektronik yang dikeluarkan oleh penyelenggara sertifikasi elektronik. Penyelenggara sertifikasi elektronik adalah badan hukum yang berfungsi sebagai pihak yang layak dipercaya, yang memberikan dan mengaudit sertifikat elektronik yaitu Lembaga Sertifikasi Keandalan.

Sertifikasi elektronik akan dimiliki, pelaku usaha jika memenuhi beberapa persyaratan. Seperti lolos standar perangkat keras, perangkat lunak, standar tenaga ahli, keamanan data, dan pengelola data. Pemerintah juga mensyaratkan lembaga sertifikasi keandalan harus terdaftar di Indonesia. Jika tidak, pemerintah Indonesia akan melarang pelaku usaha menggunakan lembaga tersebut dalam memperoleh sertifikat tersebut.

Dengan diberlakukannya peraturan tersebut PT Sisfomedika seharusnya mengikuti tren aturan terbaru yang ada, akan tetapi PT Sisfomedika belum bisa memenuhi kepemilikan sertifikasi elektronik (Kurniawan 2017).

## 2. Laporan Keuangan Zahir Tidak *Up to Date*

Di bagian keuangan PT Sisfomedika laporan keuangan zahir masih tertinggal jauh dari bulan laporan keuangan manual (Puji 2017). Seharusnya dengan adanya

laporan keuangan zahir yang *up to date* memudahkan manajemen untuk melihat posisi keuangan permasing – masing proyek saat mereka membutuhkan untuk perkiraan atau batasi biaya yang manajer proyek keluarkan, sehingga para manajer pun dapat memperkirakan kapan seharusnya proyek tersebut untuk diselesaikan.

3. Pemanfaatan *Website* tidak maksimal

*Website* merupakan salah satu sarana marketing yang utama apalagi dalam persaingan global sekarang ini *website* merupakan sarana utama perusahaan dalam mengenalkan dirinya dan produknya. Sayangnya pemanfaatan *website* di PT Sisfomedika tidak maksimal (Kurniawan 2017) dari segi pengolahan informasi produk dan informasi profil serta pengalaman terbaru PT Sisfomedika di *website*. Ini berarti perencanaan strategi perbaikan tampilan *website* baik desain dan informasi *website* belum berjalan dengan efektif.

4. *Desain grafis* dan *skin* produk masih standar

Desain merupakan jati diri perusahaan yang solid. dengan berkembangnya *tren* saat ini membuat desain pun harus semakin menarik sehingga pengguna pun tidak merasa bosan. Akan tetapi desain grafis dan *skin* produk PT Sisfomedika masih standar (Asvin 2017). Hal ini sesuai

dengan hasil *survey* kualitas produk, akan tetapi hanya 10% yang menyatakan hal ini, memang PT Sisfomedika sudah secara bertahap menjalankan perencanaan strateginya dengan melakukan *update* aplikasi terbaru dari tampilan dan penambahan sub menu akan tetapi belum keseluruhan klien mendapatkan fasilitas tersebut sehingga bisa dikatakan efektifitas pelaksanaan perencanaan strategi *update* aplikasi belum maksimal.

c. Kelayakan (*Feasibility*)

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017) sebuah strategi tidak boleh membebani sumber daya yang ada atau menciptakan subproblem yang tak terpecahkan. Di PT Sisfomedika terjadi beberapa kendala dalam evaluasi kelayakan yaitu :

1. Akses sumber daya *financial* dalam menyelesaikan aktifitas.

Akses sumberdaya *financial* dalam menyelesaikan aktifitas cukup terbebani pasalnya dalam setiap mengambil proyek manajer proyek tidak mempertimbangkan harga dan pembiayaan proyek yang ada demi mendapatkan *tender* (memberi harga semurah mungkin) (Puji 2017) ini sangat beriko dan ini merupakan strategi yang menciptakan suproblem yang tak kan terpecahkan apabila budaya ini di biarkan terus – menerus.



2. Integrasikan dan koordinasikan manajer dalam menyelesaikan masalah yang berlainan.

Integrasikan dan koordinasikan manajer dalam menyelesaikan masalah yang berlainan di PT Sisfomedika pun tidak berjalan dengan baik, hal itu dibuktikan dengan adanya pertimbangan manajer proyek yang hanya sepihak tanpa mempertimbangkan kemampuan sumber daya *financial*. Selain itu masih terjadinya *delay proyek* ini berarti perencanaan strategi dalam mengikut sertakan tim dalam sertifikasi dan pelatihan masih tidak berjalan dengan efektif. Hal ini akan menciptakan subproblem yang takkan terpecahkan apabila PT Sisfomedika tidak mencari jalan keluar dan berbahaya untuk reputasi perusahaan karena hal tersebut menyangkut kualitas pelayanan PT Sisfomedika terhadap kliennya.

3. Kemampuan bisnis menyelesaikan masalah strategi.

Dari kemampuan bisnis PT Sisfomedika menyelesaikan masalah strategi. PT Sisfomedika belum mampu dalam menghadapi kendala – kendala dalam bisnisnya yaitu :

- (b) *Delay project* (Hendri 2018), seperti yang dibahas sebelumnya apabila PT Sisfomedika tidak

menyelesaikan kendala ini akan berpengaruh pada reputasi kualitas pelayanan terhadap klien.

- (c) Layanan purna jual lama (Daroji 2017) terutama dalam penanganan error aplikasi (Nisa 2017). Hal ini sesuai dengan hasil *survey* responden pelayanan purna jual. Banyak klien yang menyatakan cukup 50%, tidak baik 40% dan respon positif (Baik) hanya 10% dengan alasan terbanyak lamanya perbaikan *error* aplikasi dengan skor 50%. Pelayanan ini menyangkut tingkat kepuasan pelanggan dalam menggunakan produk PT Sisfomedika. Walaupun perencanaan strategi penggunaan *server on line*, *time viewer* dan mengikut sertakan tim dalam pelatihan dan sertifikasi sudah terlaksana akan tetapi perencanaan strategi tersebut belum optimal dalam pelaksanaannya. Apabila tidak mengatasi kendala ini akan berpengaruh pada menurunnya tingkat kualitas dan kepuasan klien dalam menggunakan produk.
- (d) Pelatihan tim terhadap *user* kurang optimal (Asvin 2017), Hal ini juga akan berimbas di penggunaan aplikasi PT Sisfomedika. Dalam *survey* responden hanya 10% yang menyatakan hal tersebut, memang PT Sisfomedika sudah melaksanakan perencanaan

strategi pembuatan produk yang *user friendly* hanya saja ada beberapa klien yang mengalami kegagalan komunikasi antara tim pengajar dan klien. Sehingga *user* masih mengalami kesulitan dalam menggunakan produk PT Sisfomedika, ini berarti efektifitas perencana strategi penggunaan produk yang *user friendly* masih kurang maksimal.

- (e) Beberapa poli tidak bisa terhubung dengan aplikasi (Sisfomas) (Haryanto 2017) dan ketidak sesuaian laporan pada aplikasi (P-care dan Sisfomas) (Wijaya 2017). Sesuai dengan *survey* responden kadang aplikasi masih terjadi *error* walaupun hanya 10% yang menyatakan alasan tersebut, akan tetapi masalah – masalah teknis ini harus segera di selesaikan karena sangat berpengaruh pada penilaian kualitas produk PT Sisfomedika.

#### **4.6. Peningkatan Perencanaan Strategi PT Sisfomedika**

Untuk memberikan saran perbaikan pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika, penulis melakukan wawancara mengenai kendala dalam kelemahan yang telah penulis indentifikasi dari wawancara sebelumnya dengan beberapa manajemen dan karyawan di PT Sisfomedika. Selanjutnya melakukan koding dari hasil wawancara

mengenai kendala pelaksanaan perencanaan strategi tersebut dengan NVivo 11 yang akan menghasilkan peta literatur (lampiran 7) kelemahan – kendala pelaksanaan perencanaan strategi PT Sisfomedika sehingga penulis dapat mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika dan di dapat hasil :

**Tabel 4.5. Kelemahan dan Kendala Pelaksanaan Perencanaan Strategi PT Sisfomedika**

<b>Kelemahan</b>	<b>Kendala</b>
1 : Ada Beberapa Poli Yang Tidak Bisa Terhub Dengan Aplikasi	Kurangnya koordinasi antar tim dan klien
2 : Belum Miliki Sertifikasi Elektronik	Manajemen tidak fokus dan SDM yang kurang handal
3 : <i>Delay Project</i>	Kurangnya personil
4 : Desain Grafis dan <i>Skin</i> Produk Masih Standar	Kurangnya personil
5 : <i>Double Job</i>	Kurangnya personil
6 : Ketidak Sesuaian Laporan Pada Aplikasi (P-Care dan Sisfomas)	Kurangnya koordinasi antar tim dan klien
7 : Laporan Keuangan Zahir Tidak <i>Up to Date</i>	Kurangnya personil
8 : Layanan Purna Jual Lama	Kurangnya personil
9 : Pelatihan Tim Terhadap <i>User</i> Kurang <i>Optimal</i>	Kurangnya koordinasi antar tim dan klien
10 : Pemanfaatan <i>Website</i> tidak Maksimal	Kurangnya personil
11 : Penanganan <i>Error</i> Aplikasi Lama	Kurangnya personil
12 : Pertimbangan Manajer Proyek Yang hanya Sepihak tanpa mempertimbangkan Kemampuan <i>SD Financial</i>	Tidak ada pembatasan wewenang
13 : Tidak ada pertimbangan resiko <i>financial</i> dalam pembiayaan proyek	Tidak ada pembatasan wewenang

Sumber : Hasil Analisis Peta Kelemahan – Kendala Pelaksanaan Perencanaan Strategi PT Sisfomedika Lampiran 7

Dari hasil analisis NVivo 11 maka penulis dapat menentukan kendala yang terjadi di PT Sisfomedika dalam pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika yaitu :

- a. Kurangnya koordinasi antar tim dan klien.
  1. Ketidak sesuaian laporan pada aplikasi (P-Care dan Sisfomas) dan ada beberapa poli yang tidak bisa terhubung dengan aplikasi murni bukan karena masalah aplikasi tetapi masalah teknik (Hari 2018) hal ini terjadi karena :
    - (a) Ketidak sesuaian jaringan yang digunakan server dengan poli menyebabkan poli tidak bisa terhubung dengan aplikasi (Dian 2018).
    - (b) *Webservice* P-care BPJS sering *Down* sehingga pelaporan yang di P-care tidak sama dengan sisfomas. Sering terjadinya P-care BPJS *Down* kemungkinan dari perangkat BPJS sendiri kurang siap dalam menghadapi perubahan peraturan yang mereka buat. Karena *webservices* tersebut digunakan disemua penyedia fasilitas kesehatan yang bekerjasama dengan BPJS karena banyaknya *traffic* dan *exposure* yang masuk sistem tidak mampu menampung ledakan pengunjung dan ini Murni karena *bandwith* dari BPJS yang tidak cukup (Hari 2018).

2. Selain itu pelatihan tim terhadap *user* kurang *optimal*, hal ini bisa disebabkan karena kurangnya komunikasi tim pengajar dengan klien / *user* yang akan berimbas pada kurang optimalnya hasil input dari pelatihan (Hari 2018).
- b. Manajemen tidak fokus dan sumber daya manusia yang kurang handal. Seperti yang dipersyaratkan untuk mendapatkan sertifikasi elektronik pelaku usaha harus lolos standar perangkat keras, perangkat lunak, standar tenaga ahli, keamanan data, dan pengelola data. Manajemen yang tidak fokus membuat manajemen kurang terurus dan sumber daya manusia yang kurang handal menjadi pertimbangan PT Sisfomedika dalam mendapatkan sertifikasi elektronik (Kurniawan 2018).
- c. Kurangnya personil

Masalah yang masih terjadi di PT Sisfomedika kurangnya personil sehingga masih terjadi *double Job* (Kurniawan 2018) pada bagian :

1. Staf keuangan, PT Sisfomedika hanya mempunyai 1 staf keuangan dengan posisi akunting, pajak dan keuangan (Puji 2018). Hal ini berimbas pada laporan keuangan zahir tidak *Up to Date*.
2. Bagian programmer yang tidak hanya mengerjakan *coding* tetapi mereka juga turun ke lapangan (implementator) dan melakukan desain produk sehingga terjadi *delay project*,

layanan purna jual lama, penanganan *error* aplikasi dan pengelolaan desain grafis dan *skin* produk masih standar (Hari 2018).

3. Staf marketing, PT Sisfomedika memang tidak punya staf khusus yang menangani masalah *website* serta marketing. Informasi *website* dan kita olah bersama dimana direktur dan jajaran manajemen puncak ikut turun tangan dalam mengolah *website* dan marketing yang biasanya di sisipkan di materi seminar dan relasi. Akan tetapi hal ini akan berimbas pada pemanfaatan *website* yang tidak maksimal (Kurniawan 2018).

- d. Tidak ada pembatasan wewenang

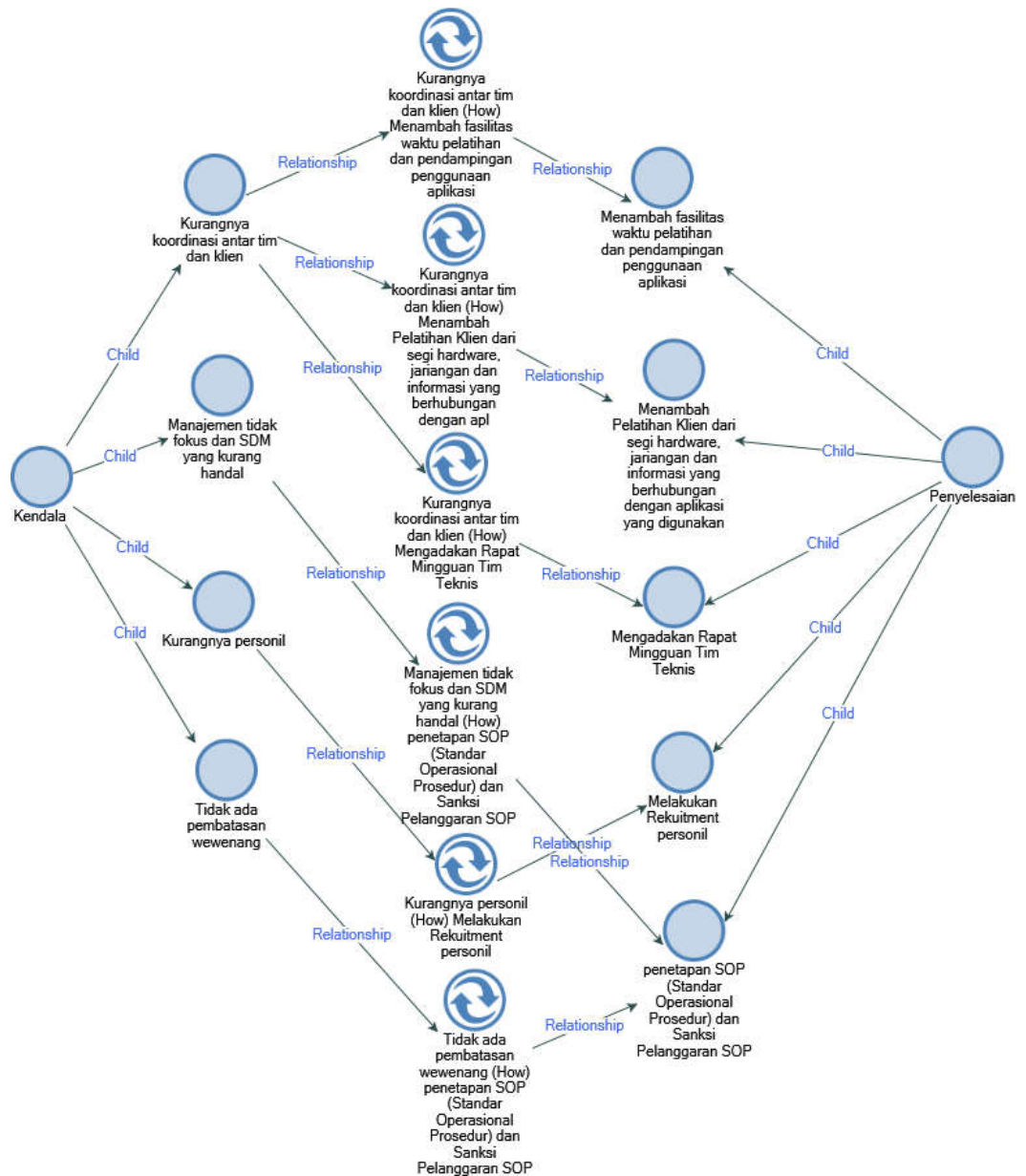
Walau pun PT Sisfomedika sudah memiliki *draft version* dan anggaran dasar yang di dalamnya terdapat struktur organisasi serta aturan – aturannya, akan tetapi pembatasan wewenang tidak berlaku di dalam proses pengambilan proyek. Manajer proyek hanya memutuskan sepihak tanpa harus mendapatkan persetujuan dari keuangan dan pihak – pihak manajemen puncak (Kurniawan 2018). Padahal ini sangat beresiko bagi perusahaan karena menyangkut dengan pendanaan (Kemampuan sumber daya *financial* dalam pembiaya proyek) dan reputasi nama perusahaan apa bila proyek ini rugi atau gagal.

#### 4.7. Penyelesaian kendala pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika

Dari hasil indentifikasi kendala penulis dapat memberi saran penyelesaian dalam SDM pemecahan kendala yang terjadi di PT Sisfomedika berikut adalah hasil pemetaan peningkatan pelaksanaan perencanaan Strategi di PT Sisfomedika indentifikasi dengan NVivo 11 :

**Gambar 4.13 Peta Peningkatan Perencanaan Strategi di PT Sisfomedika**

Sumber : Hasil Nvivo 11





**Tabel 4.6 Matrix Coding Peningkatan Pelaksanaan Perencanaan Strategi di PT Sisfomedika**

Penyelesaian	Kendala			
	Kurangnya koordinasi antar tim dan klien	Kurangnya personil	Manajemen tidak fokus dan SDM yang kurang handal	Tidak ada pembatasan wewenang
1 : Melakukan Rekrutment personil	0	3	0	0
2 : Menambah fasilitas waktu pelatihan dan pendampingan penggunaan aplikasi	2	0	0	0
3 : Menambah Pelatihan Klien dari segi hardware, jaringan dan informasi yang berhubungan dengan aplikasi yang digunakan	2	0	0	0
4 : Mengadakan Rapat Mingguan Tim Teknis	2	0	0	0
5 : penetapan SOP (Standar Operasional Prosedur) dan Sanksi Pelanggaran SOP	0	0	2	2

Keterangan : Tabel menunjukkan *sources coded*

Sumber : Nvivo 11

Dari hasil identifikasi pemetaan dan *coding cell content sources coded* adapun saran peningkatan perencanaan strategi tersebut adalah :

- a. Mengadakan rapat mingguan tim teknis, menurut Ido & Hadi (2001) rapat bertujuan untuk mencari pemecahan tentang suatu masalah yang sedang dihadapi. Suatu masalah dikatakan sebagai *problem solving* apabila masalah itu pemecahannya berhubungan dengan masalah-masalah lain, saling mengait. Dengan adanya rapat mingguan, antar tim teknis bisa berbagi masalah dan pengalaman selama mereka di lapangan sehingga menemukan titik temu

penyelesaian masalah yang mereka hadapi. Selain itu dengan rapat mingguan informasi penyelesaian masalah dapat di *share* ke semua tim dalam forum rapat sehingga masing – masing individu tim memiliki bekal untuk menghadapi masalah saat dilapangan.

- b. Menambah pelatihan klien dari segi *hardware*, jaringan dan informasi yang berhubungan dengan aplikasi yang digunakan. Dengan adanya pelatihan tersebut akan meningkatkan pengetahuan klien bukan hanya dari segi penggunaan softwarena akan tetapi dari sisi *hardware*, jaringan dan informasi *webservice* yang berhubungan dengan penggunaan *software* tersebut, sehingga tidak terjadi kesalah pahaman penilaian klien terhadap produk PT Sisfomedika.
- c. Menambah fasilitas waktu pelatihan dan pendampingan penggunaan aplikasi. Sebuah sistem informasi akan berjalan dengan baik bukan hanya mengandalkan dari kualitas aplikasi sistem informasi yang dibuat. Hal ini akan berjalan dengan baik apabila ada dukung pengguna atau *user* aplikasi sistem informasi. Hal tersebut telah dibuktikan oleh Bayu & Izzati (2013) dalam penelitian keberhasilan penerapan SIMRS di RS PKU Muhammadiyah Sruweng dipengaruhi oleh adanya dukungan dan dorongan dari pihak manajerial kepada para pengguna SIMRS serta tersedianya kondisi fasilitas yang memadai di lingkungan rumah sakit untuk menggunakan SIMRS. Dengan adanya penambahan

fasilitas waktu pelatihan dan pendampingan untuk klien kemungkinan akan meningkatkan kemampuan klien dalam menggunakan dan memahami konsep jalannya aplikasi sistem informasi tersebut.

- d. Melakukan *rekrutment* personil, dengan ini PT Sisfomedika dapat mengatasi kekurangan yang terjadi dari sisi manajemen PT Sisfomedika dan untuk meningkatkan kepuasan klien terhadap produk PT Sisfomedika. Dengan melakukan kerjasama dengan penyedia tenaga kerja dan memanfaatkan kerjasamanya dengan institusi pendidikan serta melakukan *rekrutment* personil yang ketat sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan, memungkinkan PT Sisfomedika untuk mendapatkan personil yang handal.
- e. Pembinaan dalam mekanisme wewenang pengambilan keputusan pengambilan proyek dimana perusahaan harus membatasi wewenang manajer proyek yang semula bisa mengambil proyek tanpa ada pertimbangan dari keuangan dan manajemen puncak dengan penetapan SOP (standar operasional prosedur) diharapkan dapat membatasi wewenang manajer proyek dalam mengambil sebuah proyek yang harus ada persetujuan dari keuangan dan manajer puncak dan sanksi apabila SOP tersebut tidak diikuti. SME Indonesia (2015) memaparkan tujuan standar operasional prosedur (SOP) :

1. Agar petugas pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
2. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
3. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas pegawai terkait.
4. Melindungi organisasi unit kerja dan petugas pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
5. Untuk menghindari kegagalan, kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.

Dengan adanya SOP mekanisme dan sanksi pelanggaran SOP dalam pengambilan sebuah proyek lebih terarah dan harus melalui mekanisme tertentu yang dibuat perusahaan misal : harus ada acc atau persetujuan dari keuangan dan direktur, sehingga hal tersebut akan mengurai resiko perusahaan dari kerugian dan kegagalan proyek. Selain itu SOP merupakan media untuk memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab yang selama ini di PT Sisfomedika tidak ada pegangan dalam pengelolaan manajemennya dimana manajemen tidak fokus dalam pengelolaan perusahaan. Dengan adanya SOP diharap pelaksanaan manajemen di PT Sisfomedika lebih tertata sehingga memiliki manajemen dan sumber daya yang handal.

#### 4.8. Kesimpulan Bab

Dari bab pembahasan dalam penelitian ini maka penulis dapat menyimpulkan strategi bisnis dari PT Sisfomedika adalah berfokus pada : pengembangan produk, pengembangan pasar, mempertahankan keberadaan bisnis dari adanya perubahan peraturan, mempertahankan klien dan mencapai keunggulan dalam bersaing serta mengatasi terjadinya *delay project*. Dengan menetapkan beberapa perencanaan strategi untuk mencapai tujuan yaitu dengan pengembangan Simpus dan pembuatan aplikasi SPGDT, menjalin kerjasama dengan pelayanan kesehatan, institusi akademik dan penyedia tenaga kerja, perbaikan tampilan *website*, peningkatan kapasitas server, sosialisasi produk, memberikan *Up Date* aplikasi terbaru, penjualan aplikasi sesuai dengan kebutuhan klien, produk yang *user friendly*, penggunaan *server on line dan time viewer*, melakukan *survey* kebutuhan dan penambahan *link* kritik dan saran serta sertakan tim dalam sertifikasi dan pelatihan. Dilihat dari penerapan strategi bisnis dan perencanaan strategi PT Sisfomedika menggunakan *PSSI Business-Led*.

Dari perencanaan strategi yang PT Sisfomedika tetapkan penulis menyimpulkan kurang efektif karena masih ada beberapa permasalahan dalam pelaksanaan manajemen dan komplain dari beberapa klien di PT sisfomedika. Masih terjadinya *double job* yang memicu terjadinya laporan keuangan zahir tidak *up to date* dan pemanfaatan web kurang maksimal, pertimbangan manajemen proyek yang hanya sepihak, belum memiliki sertifikasi elektronik, adanya keluhan klien terhadap aplikasi dan

pelayanan. adapun kendala dalam dalam permasalahan ini adalah kurangnya personil, kurangnya komunikasi antara tim pengajar dan user, tidak ada pembatasan wewenang, manajemen kurang fokus dan SDM yang kurang handal.

Untuk mengatasi kendala tersebut maka penulis memberikan saran perbaikan untuk peningkatan perencanaan strategi PT Sisfomedika yaitu dengan mengadakan rapat mingguan untuk tim teknis, menambah fasilitas pelatihan klien dari segi *hardware*, jaringan dan informasi yang berhubungan dengan aplikasi yang digunakan, menambah fasilitas waktu pelatihan dan pendampingan penggunaan aplikasi, rekrutment personil dan penetapan SOP (standar operasional prosedur) dan sanksi apabila SOP tersebut tidak diikuti.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bagian bab ini berisi uraian kesimpulan yang merupakan inti dari penelitian ini dan temuan – temuan yang penting dalam implikasi – implikasi dari temuan tersebut dan keterbatasan penelitian serta saran untuk perusahaan yang diteliti dan untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan proses penelitian dari seluruh bab dari penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan :

- a. PMKRI Nomor 82 Tahun 2013 memicu pesaing baru untuk bermunculan mengambil peluang bisnis SIM RS. PT Sisfomedika merupakan salah satu vendor SIM RS, dalam hal ini perusahaan harus mempunyai perencanaan strategi yang baik untuk dapat mampu bertahan diantara pesaing lainnya. Akan tetapi perusahaan belum mampu secara efektif menjalankan fungsi semua bagian sehingga keselarasan perencanaan strategi belum tercapai.
- b. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi perencanaan strategi PT Sisfomedika dalam bersaing di pasar teknologi informasi. Dengan melihat strategi bisnis dan perencanaan strategi yang digunakan serta melakukan penilaian efektifitas dan perbaikan.

- c. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan teknik pengumpulan data studi lapangan dan studi pustaka. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT, Jenis strategi menurut Fred R. David, Evaluasi strategi Rumelt's *Criteria*. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah penulis sendiri dan semua proses penelitian tersebut akan dibantu dengan menggunakan perangkat lunak NVivo 11 sehingga penulis lebih muda dalam mengelompokkan data dan mengidentifikasi serta menarik kesimpulan.
- d. Dengan penilaian lingkungan internal dan eksternal menggunakan SWOT dan penggolongan jenis strategi bisnis dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017) maka didapat strategi bisnis dan perencanaan strategi di PT Sisfomedika selama ini adalah :
1. Strategi bisnis pengembangan produk dengan menetapkan perencanaan strategi pengembangan sistem antrian Simpus dan pembuatan produk baru SPGDT dan SIMAPOTIK. selain itu PT Sisfomedika juga melakukan kerjasama dengan institusi akademik dan pelayanan kesehatan untuk pengembangan produknya.
  2. Strategi bisnis pengembangan pasar dengan menetapkan perencanaan strategi meningkatkan kapasitas *server* untuk pengembangan produk dan marketing, perbaikan tampilan



- website* dan melakukan presentasi dan pelatihan sosialisasi produk.
3. Strategi bisnis mempertahankan keberadaan bisnis dari adanya perubahan peraturan. Untuk bertahan perencanaan strategi yang dilakukan adalah dengan menjalin kerjasama pengembangan SI dengan institusi pendidikan dan pelayanan kesehatan guna berbagi informasi dalam perubahan peraturan.
  4. Strategi bisnis mempertahankan klien dan mencapai keunggulan dalam bersaing. Dengan perencanaan strategi penjualan aplikasi permodul (sesuai kebutuhan klien) dan memberikan *Up Date* aplikasi terbaru, pengembangan produk yang *user friendly*, Penggunaan *server on line* dan *time viewer* untuk mempermudah dan mempercepat pelayanannya serta melakukan *survey* kebutuhan dan penambahan *link* kritik dan saran.
  5. Strategi bisnis mengatasi terjadinya *delay project* dengan melakukan perencanaan strategi mengikut sertakan tim dalam sertifikasi dan pelatihan serta melakukan *rekrutmen* dengan menjalin bekerjasama institut pendidikan dan penyedia tenaga kerja untuk mendapatkan SDM terbaik.
- e. Pendekatan PSSI yang digunakan PT Sisfomedika adalah *Business-Led*. Hal ini terlihat pada pengambilan keputusan

perencanaan strategi bisnis PT Sisfomedika yang selalu didasarkan pada strategi bisnisnya.

f. Dengan menggunakan evaluasi strategi *rumelt's criteria* maka pelaksanaan perencanaan strategi PT Sisfomedika dalam penelitian ini dinilai kurang efektif hal ini terbukti dengan adanya beberapa permasalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan manajemen di PT Sisfomedika. Adapun kendala tersebut adalah :

1. Masih terjadi *Double Job* yang berimbas pada laporan keuangan Zahir tidak *up to date*, pemanfaatan *website* masih tidak maksimal, desain grafis dan *skin* produk masih standar walaupun dari pihak PT Sisfomedika sudah memberikan *update* aplikasi terbaru, *delay project*, layanan purna jual dan penanganan *error* aplikasi masih lama. Hal ini terjadi karena kurangnya personil di PT Sisfomedika.
2. Pertimbangan manajemen proyek yang hanya sepihak tanpa mempertimbangkan kemampuan sumber daya *financial*, Ini sangat berisiko kemampuan hidup sebuah perusahaan. hal ini terjadi karena tidak adanya pembatasan wewenang.
3. Belum memiliki sertifikasi elektronik, padahal sudah ada peraturan yang mengharuskan perusahaan sistem teknologi informasi untuk memiliki sertifikasi elektronik yaitu PP Pasal 41 dan 42 Peraturan No 82 Tahun 2012 dan UU Nomor 19 Tahun 2016. Hal ini terjadi karena manajemen

kurang fokus dan SDM yang kurang handal oleh karena itu masih sangat sulit untuk PT Sisfomedika lolos dari persyaratan untuk mendapatkan sertifikasi elektronik.

4. Pelatihan tim terhadap *user* kurang optimal. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi antara tim pengajar dan *user*.
5. Poli tidak bisa terhubung dengan aplikasi (Sisfomas) dan ketidak sesuaian laporan pada aplikasi (P-care dan sisfomas). Hal ini terjadi murni bukan masalah produk PT Sisfomedika tetapi teknis (jaringan yang digunakan klien) dan kekurangan siapan BPJS dalam menanggapi perubahan peraturan yang mereka tetapkan. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi antara tim pengajar dan *user* dimana tim pengajar tidak memberikan edukasi atas masalah tersebut kepada *user*.

## **5.2. Keterbatasan Dalam Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Dalam penelitian ini penulis terbatas pada laporan kondisi keuangan perusahaan, dimana penulis tidak membahas pada data di laporan keuangan perusahaan tetapi hanya sebatas data laporan penjualan saja. Hal ini terjadi karena adanya kondisi yang tidak memungkinkan untuk menampilkan data laporan keuangan perusahaan.

### 5.3. Saran

#### 5.3.1. Perusahaan

Dari penilaian efektifitas dengan melihat permasalahan dan kendala maka penulis menyarankan penyelesaian untuk meningkatkan pelaksanaan perencanaan strategi di PT Sisfomedika untuk bersaing dipasar teknologi informasi yaitu dengan :

- a. Mengadakan rapat mingguan untuk tim teknis. Dengan adanya rapat mingguan antar tim diharap akan meningkatkan kemampuan tim menghadapi masalah dilapangan.
- b. Menambah pelatihan klien dari segi *hardware*, jaringan dan informasi yang berhubungan dengan aplikasi produk PT Sisfomedika. Dengan adanya penambahan pelatihan tersebut diharap klien dapat paham segala sesuatu yang berhubungan dengan aplikasi yang mereka gunakan untuk mengurangi terjadinya kesalah pahaman terhadap penggunaan produk PT Sisfomedika.
- c. Menambah fasilitas waktu pelatihan dan pendampingan penggunaan aplikasi. Dengan adanya pembahan fasilitas tersebut diharap dapat meningkatkan kemampuan klien dalam penggunaan dan pemahaman konsep jalannya aplikasi.
- d. *Rekuitment personil*. Dengan adanya *rekuitment personil* diharap mampu mengatasi terjadinya *double job* di PT Sisfomedika.
- e. Penetapan SOP (standar operasional prosedur) dan sanksi apabila SOP tersebut tidak diikuti. Dengan adanya SOP dan sanksi atas

pelanggarannya diharap manajemen PT Sisfomedika lebih tertata sehingga memiliki manajemen dan sumber daya yang handal untuk bersaing dipasar teknologi informasi yang semakin ketat.

- f. Untuk PSSI penulis menyarankan agar PT Sisfomedika menggunakan pendekatan organisasional. hal ini telah dibuktikan oleh penelitian Earl, yang dimana pendekatan ini terbukti lebih berhasil pada penerepan implentasinya dibanding 4 pendekatan PSSI lainnya.

### **5.3.2. Penelitian Selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya di PT Sisfomedika diharap penulis selanjutnya dapat melakukan penelitian mengenai :

- a. Penelitian mengenai laporan keuangan perusahaan dimana dalam penelitian ini di dapat adanya kekurangan di dalam manajemen keuangan perusahaan PT Sisfomedika.
- b. Masih banyak pembahasan yang dapat diteliti mengenai evaluasi strategi di PT Sisfomedika bukan hanya dari perencanaan strategi bersaingnya akan tetapi penilaian dari perencanaan strategi sistem informasi PT Sisfomedika menjadi referensi penelitian selanjutnya di PT Sisfomedika. Karena pada tesis ini penulis hanya menyinggung sedikit mengenai pembahasan PSSI pada hal bila di jabarkan lebih detail masih banyak metode – metode yang dapat digunakan untuk melihat PSSI disuatu perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, I., 2008. Pengolahan dan Analisis Kualitatif Menggunakan NVIVO (Qualitative Data Analyzes Using NVivo). Available at: <http://iagusta.blogspot.co.id/2008/06/pengolahan-dan-analisis-kualitatif.html>.
- Allison, K., 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Andrews, K.R., 1971. *The Concept of Corporate Strategy* Richard D., Homewood, IL.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V., 2011. *Management Control System* 11th ed., Jakarta: Salemba Empat.
- Arsyana, G., 2012. Perumusan dan Pelaksanaan Strategi Manajemen. Available at: <http://putriclarashinta.blogspot.co.id/2012/12/perumusan-dan-pelaksanaan-strategi.html>.
- Asvin, 2017. *Wawancara Klien Sisfomas*, Yogyakarta.
- Bambang, W., 2015. Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Administrasi Bisnis*, 10(2), pp.99–111.
- Bayu, A. & Izzati, S., 2013. Evaluasi Faktor-Faktor Kesuksesan Implementasi Sistem Informasi manajemen Rumah Sakit di PKU Muhammadiyah Sruweng dengan Menggunakan Metode. , (November), pp.78–86.
- Butarbutar, A., 2009. *Perencanaan Strategi Bersaing Bisnis Internet TV (Studi Kasus : PT.Global Trend Intermedia)*. Universitas Indonesia.
- Daraji, 2017. Wawancara Klien Sisfomas.
- David, F.R., 2009. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R., 2017. *Strategic Management concepts and cases* 16th ed., London: Pearson Education. Available at: [www.pearsonglobaleditions.com](http://www.pearsonglobaleditions.com).
- Dian, S., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Draft Version PT Sisfomedika, M., 2016. *Draf Version PT Sisfomedika*, Yogyakarta: PT Sisfomedika.
- Earl, M., 1993. Putting Information Technology in its Place : A Polemic for the Nineties. *Journal of Information Technology*, 7, pp.100–108.
- Grant, R.M., 1995. *Contemporary Strategy Analysis : Concept Technique, Application*, Basil Blackwell inc: Massachussetts.
- Haksama, N.S., 2014. Pengaruh Perencanaan Startegi Terhadap Kinerja Di Rumah Sakit. *Administrasi Kesehatan Indonesia*, 2, pp.91–100.
- Hamid, D.H.T.B.A.H., Omar, A.H.H. & Sariffudin, R.S., 2005. Aplikasi Perisian Nvivo Dalam Analisis Data Kualitatif. *Qualitative Conference*, pp.1–18. Available at: [http://eprints.utm.my/2220/1/p24.Dayang\\_Hjh\\_Tiawa.pdf](http://eprints.utm.my/2220/1/p24.Dayang_Hjh_Tiawa.pdf).
- Hanson, D. & Peter, J.D., 2008. *Strategic Management*, south melbourne australia: Thomson.
- Hari, S., 2017. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Hari, S., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Hariadi, B., 2003. *Strategik manajemen*, Jakarta: Bagumedia Publishing.
- Haryanto, 2017. *Wawancara Klien Sisfomas*, Yogyakarta.
- Hendri, K., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.

- Ido, O. & Hadi, P., 2001. Rapat Macam-Macam Rapat. , pp.1–5.
- Irawan, P., 2007. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: DIA FISIP UI.
- Jogiyanto, H., 2005. *Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*, Yogyakarta.
- Kerzner, H., 2001. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity*, Canada.
- Khatulistiwa, P.T., 2016. Rencana Strategis Sistem Informasi PT Sharing Vision Tahun 2016-2018 Dalam Upaya Peningkatam Daya Saing. *Magister Manajemen Bisnis*.
- Khusniati, A., 2011. *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing*. Universitas Jember.
- Kurniawan, A., 2017. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Kurniawan, A., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Kusuma, E.A., 2016. Perencanaan Strategis Sistem Informasi PT. Anugerah Aulia Alam Raya Pengembang Perumahan Banjarbaru Kalimantan Selatan. *Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 7(ISSN:2087-0868), pp.9–14.
- Media Fisipol, 2017. Menguasai Analisis Data Kualitatif Menggunakan Nvivo. Available at: <http://fisipol.ugm.ac.id/menguasai-analisis-data-kualitatif-menggunakan-nvivo/> [Accessed August 20, 2018].
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 2013. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2013 tentang Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2013 tentang Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit*, pp.1–37. Available at: <http://www.buk.kemkes.go.id/view.php?file=UE1LIE5vLiA4MiB0dGcgU2lzdGVtIEluZm9ybWFzaSBNYW5hamVtZW4gUIMucGRm&t=NTUz>.
- Mudjia, R., 2012. Triangulai Dalam Penelitian Kualitatif.
- Neuman, W.L., 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, United States of America: Pearson.
- Ningsih, C.S., 2013. Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Jasa Konsultasi Enterprise Resources Planning (ERP) Studi Pada PT Soltius Indonesia.
- Nisa, 2017. *Wawancara Klien Sisfomas*, Yogyakarta.
- Porter, M.E., 1993. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertajam Kinerja Kedua.*, Erlangga.
- Porter, M.E., 1980. *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p.Januari.
- PP Pasal 41 dan 42 Peraturan No 82, 2012. *Tentang Peyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (PP PSTE)*, Jakarta.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence oh the Corporation. *Harvard Business Review*, pp.79–91.
- Puji, A., 2017. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Puji, A., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Puspitasari, D.F. & Indriyani, R., 2014. Analisis Strategi Bersaing Pada PT Asia

- Inovasi Dimensi Cipta. *Agora*, 2(1).
- Rangkuti, F., 2009. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F., 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rifdah, A., 2013. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Industri Kecil Menengah Tas dan Koper Kecapatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. *Prosiding Call for Paper Manajemen*, pp.83–95.
- Rojak, I.A., 2017. *Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rumelt, R., 1980. *The Evaluation of Business Strategy (Business Policy and Strategic Management)*, New York: McGraw-Hill.
- Rusniati & Ahsanul, H., 2014. Perencanaan Strategis Dalam Prespektif Organisasi. *INTEKNA*, (2), pp.102–109.
- Salusu, J., 2005. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Non Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Setyawan, R., 2015. *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil “AMAN-AMIN” Transport Tours and Travel Ambarketawang Sleman Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Silv, V., 2016. Strategi Tingkat Bisnis. *wordpress.com*. Available at: <https://vianisilv.wordpress.com/2016/03/08/manajemen-strategi-strategi-tingkat-bisnis/>.
- SME Indonesia, 2015. Manfaat, Tujuan dan Fungsi SOP. Available at: <http://www.smeindonesia.org/manfaat-tujuan-dan-fungsi-sop/465/>.
- Suci, R.P., 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), pp.46–58.
- Sumali, V.J., 2015. Analisis Strategi Bersaing Pada Industri Konsultan Teknologi Informasi : Studi Pada PT. G.
- Sumarsono, S., 2017. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Sumarsono, S., 2018. Wawancara Manajemen PT Sisfomedika.
- Susetyaningsih, A., 2008. *Analisis Faktor Keahlian dan Kepercayaan pada Tenaga Penjual Terhadap Nasabah*, Jakarta.
- Tsai, M.-H., Lin, Y.-D. & Su, Y.-H., 2011. A Grounded Theory Study on the Business Model Structure of Google. *International Journal of Electronic Business Management*, 9(3), pp.231–242.
- Urumsah, D., 2014. *Perencanaan Startegis Sistem Informasi*, Yogyakarta: Data Algonia.
- Urumsah, D., 2005. Perencanaan stratejik sistem informasi dan proses pembelajarannya di organisasi 1. *Siasat Binis*, 1(10), pp.123–140.
- UU Nomor 19 Tahun, 2016. *Tentang Perubahan atas UU Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik*,



- Ward, P., 2014. Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Internal (Manajemen Strategik). Available at: <http://purnamaward.blogspot.co.id/2014/03/lingkungan-internal-dan-analisis.html>.
- Wei Hin, C., Kadzrina Abdul, K. & Abdul Manaf, B., 2014. The Strategic Planning of SMES in Malaysia: A View of External Environmental Scanning. *International Journal of Business and Society*, 15(3), pp.437–446.
- Widodo, A., 2010. *Manajemen Strategik Analisis Lingkungan*, Jakarta. Available at: <http://animo-antolog.blogspot.co.id/2011/02/manajemen-strategik-analisis-lingkungan.html>.
- Widyani, D., 2012. Perencanaan Strategi. Available at: <http://dwiwidyani.blogspot.co.id/2012/07/perencanaan-strategi.html>.
- Wijaya, 2017. *Wawancara Klien Sisfomas*, Yogyakarta.
- Zwingli, K. & H.mustamu, R., 2014. Perencanaan Startegi PT. Rumbia Citra Darma dengan Analisis SWOT. *Agora*, 2(2).

