



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)
IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI) KABUPATEN
ACEH UTARA TAHUN 2012 - 2016**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh

**ITA AMELIA, SKM
NIM : 016182967**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT

**Strategic Planning The United of Midwife Indonesia
North Aceh Regency in Period of 2012 – 2016**

ITA AMELIA, SKM

Universitas Terbuka

Itaame_1106@yahoo.com

Key Word : Strategic Planning , United of Midwife Indonesia (IBI).

ABSTRACT

Research on strategic planning the United of Midwife Indonesia North aceh Regency has been done. Study scope covered an external environment analysis, internal environment analysis, evaluation of vision and mission, specifying a long-range main until year of 2016, determining an alternative strategy and also specifying a chosen strategy based on position organization profession the united midwife Indonesia branch north aceh.

Research type which has been done was an operational research, secondary data was obtained from Public Health Service at North Aceh and Annual Report of the United Midwife Branch North Aceh. Collecting information has been done with in-depth interview and CDMG (Consensus Decision Making Group), and it got external and internal variables which became strategic factors for organization profession the united midwife Indonesia.

Compilation of strategic plan has been done by three steps: Step I (Input Stage) including internal and external environment analysis by using Matrix External Factor Evaluation (EFE) and Matrix Internal Factor Evaluation (IFE) and evaluation of vision and mission statement the united of midwife indonesia. From input stage was indicated that factor total score of EFE was 2,07 and factor total score of IFE was 2,22.

Step II (Matching Stage) by doing analysis based on IE matrix and SWOT matrix, from Matching Stage was indicated that RSUD Tarakan located at V cell box including hold and maintain. It also yields a long-range main. and strategic alternative which will be executed by the united of midwife indonesia in period of 2012-2016.

Step III (Decision Stage) including a chosen strategy stipulating the united of midwife indonesia branch of north aceh in period of 2012-2016. Based on CDMG was done stipulating of KPI measure from each strategic main. Stipulating KPI goal and program is determined for the next five years.

Research result concluded the best strategy for Organization the united of midwife Indonesia branch of north aceh is Service Product Development. There are 10 chosen strategies which formulated becoming 25 strategy main. Stipulating the most of KPI measurement by lead indicator. So that the strategy was the formulating can be implementation for the best activity, and to be the communications tool for increase the output Organization the united of midwife Indonesia, be needed to socialization for branch management and for small branch until to the

partner and then to donor OP IBI. The OP IBI for expected can be using strength to clutched the opportunity, and can eclipsing the weakness, with the result that OP IBI can to defensive and excis for the straight in environment of change. And the is to need of expected for together with commitment from stake holders (Pemda, DPRD, Bappeda), so that OP IBI strategic planning branch north aceh can be legitimed and the signature with the recommended (SK). The recommended (SK) can be to the OP IBI is ratified to be a guidance for next five years to doing their activities.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Ikatan Bidan Indonesia (IBI) Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012 - 2016

ITA AMELIA, SKM

Universitas Terbuka

Itaame_1106@yahoo.com

Kata Kunci : Rencana Strategis, Ikatan Bidan Indonesia.

Penelitian tentang perencanaan strategis Ikatan Bidan Indonesia Cabang Aceh Utara Tahun 2012-2016 telah dilaksanakan. Ruang lingkup penelitian meliputi analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, peninjauan kembali visi dan misi, menetapkan tujuan jangka panjang sampai tahun 2016, menentukan strategi alternatif serta menetapkan strategi terpilih yang sesuai dengan posisi Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia Cabang Aceh Utara.

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian operasional (*Operational Research*), data sekunder diperoleh dari Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara dan Laporan Tahunan IBI Aceh Utara. Pengumpulan informasi dilakukan dengan wawancara mendalam dan CDMG (*Consensus Decision Making Group*), dan didapatkan variabel-variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor-faktor strategis bagi Organisasi Profesi IBI.

Penyusunan Rencana strategi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: Tahap I (*Input Stage*) meliputi analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan *Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) serta peninjauan kembali pernyataan visi dan misi Organisasi IBI. Dari input stage diketahui bahwa skor total faktor EFE adalah 2,07 sedangkan untuk total faktor IFE yaitu 2,22.

Tahap II (*Matching Stage*) dengan melakukan analisis berdasarkan matriks IE dan matriks SWOT, dari *Matching Stage* diketahui bahwa posisi Organisasi IBI berada pada kotak sel V yaitu *hold and maintain*. Juga menghasilkan tujuan jangka panjang serta alternatif strategi yang akan dilaksanakan oleh Ikatan Bidan Indonesia untuk periode 2012 – 2016.

Tahap III (*Decision Stage*) meliputi penetapan strategi terpilih Ikatan Bidan Indonesia Cabang Aceh Utara untuk tahun 2012–2016. Berdasarkan CDMG (*Consensus Decision Making Group*) dilakukan penetapan ukuran KPI masing-masing tujuan strategi. Penetapan target KPI dan program ditentukan untuk 5 tahun mendatang.

Hasil penelitian menyimpulkan strategi yang terbaik untuk Organisasi Ikatan Bidan Indonesia Cabang Aceh Utara adalah Pengembangan Produk Layanan. Ada 10 strategi terpilih yang dijabarkan menjadi 25 tujuan strategi. Penetapan ukuran KPI sebagian besar berupa ukuran pemicu (*lead Indicator*). Agar strategi yang sudah diformulasikan dapat diimplementasikan dengan baik, dan menjadi sarana komunikasi dalam meningkatkan kinerja Organisasi IBI, perlu disosialisasikan pada tingkat Pengurus Cabang dan Ranting juga kepada Mitra dan Donor Organisasi Ikatan Bidan Indonesia (IBI). Diharapkan Organisasi Ikatan Bidan Indonesia (IBI) dapat memanfaatkan kekuatan

untuk meraih peluang, dan dapat mengatasi kelemahan, sehingga Organisasi Ikatan Bidan Indonesia (IBI) dapat bertahan dan tetap eksis dalam lingkungan yang terus berubah. Dan diharapkan adanya komitmen yang kuat dari *stakeholders* (Pemda, DPRD, BAPPEDA), agar Strategi Organisasi Ikatan Bidan Indonesia (IBI) Cabang Aceh Utara dapat disahkan dan ditandatangani dengan mengeluarkan Surat Keterangan (SK). SK tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk lima tahun mendatang oleh Organisasi IBI Cabang Aceh Utara.

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI) KABUPATEN ACEH UTARA TAHUN 2012 – 2016** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Banda Aceh, Desember 2012

Yang Menyatakan



ITA AMELIA, SKM
NIM: 016182967

**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

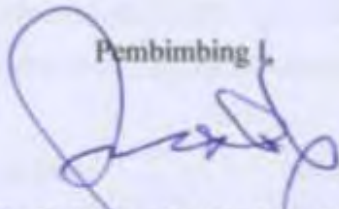
Judul TAPM : **Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) Ikatan Bidan
Indonesia (IBI) Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012 –2016**

N A M A : **Ita Amelia**

NIM : **016182967**

Program Studi : **Magister Administrasi Publik**

Menyetujui :

Pembimbing I,


Prof. Dr. Syafei Ibrahim, MSi
Nip. 19550418 198502 1 001

Pembimbing II,



Dr. Lina Warlina, M.Ed
Nip. 19610107 198601 2 001

Mengetahui :

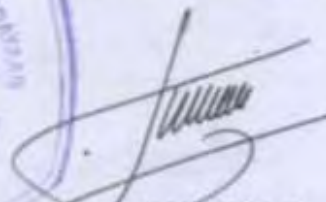
Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik
Program Magister Administrasi Publik



Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si
Nip. 19710609 199802 2 001



Direktur Program Pasca Sarjana (PPs)



Suciati, M.Sc, Ph.D
Nip. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

14/41043.pdf

PENGESAHAN

Nama : Ita Amelia
NIM : 016182967
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : **Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) Ikatan Bidan Indonesia (IBI) Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012 –2016**


Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 8 Desember 2012
Waktu : 15.00 – 17.00 Wib

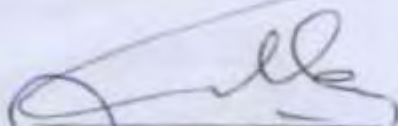
Dan telah dinyatakan **L U L U S**

PANITIA PENGUJI TESIS

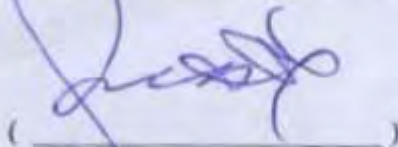
Ketua Komisi Penguji : Dr.Ir.Sri Harijati,MA

()

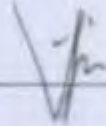
Penguji Ahli : Dr.Samodra Wibawa,MSi

()

Pembimbing I : Prof.Dr.Syafei Ibrahim,M.Si

()

Pembimbing II : Dr.Lina Warlina,M.Ed

()

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb..

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan Judul Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) Ikatan Bidan Indonesia Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012 – 2016.

Dalam proses pembuatan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini penulis mendapatkan banyak bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuannya yaitu kepada yang terhormat:

1. Prof.Dr.H.Syafei Ibrahim.M.Si dan Dr.Lina Warlina,M.Ed selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan pada mata kuliah ini.
2. Pimpinan Ikatan Bidan Indonesia Kabupaten Aceh Utara yang telah memberikan ruang dan waktu bagi penulis untuk menyusun Rencana Strategis tahun 2012-2016.
3. Seluruh staf pengajar Universitas Terbuka UPBJ Lhokseumawe, beserta seluruh staf akademik dan bagian perpustakaan yang telah membantu.
4. Kedua orang tua, Ayahanda Drs. Abdul Manan achmad (Alm) dan Ibunda Dra Ainal Mardhiah serta saudara-saudara ku yang telah memberikan dukungan dan doanya kepada penulis.
5. *My loves Husband Iskandar.H, SKM,MARS and my two little Angel Nazla and Nayyara, you're my spirits.*
6. Rekan-rekan mahasiswa Universitas Terbuka UPBJ Banda Aceh angkatan 2009 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu, mendoakan dan memberi semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan budi baik kepada kita semua, Amin ya rabbal A'lamin. Penulis juga menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, maka dengan kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritikan demi kesempurnaan proposal ini. Akhirnya penulis berharap semoga penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan bacaan untuk menambah pengetahuan bagi pembaca mengenai Perencanaan Strategis Ikatan Bidan Indonesia Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012-2016.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
B. Kerangka Berpikir.....	22
BAB III. METODE PENELITIAN	24
A. Desain Penelitian.....	24
B. Nara Sumber.....	24
C. Instrumen Penelitian.....	25
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	25
E. Metode Analisis Data.....	25
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Hasil Penelitian	24
1. Hasil Pengumpulan Data Primer.....	39
2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	42
3. Peluang dan Ancaman	46
4. Eksternal Faktor Evaluation (EFE) Matrik	47
5. Analisis Lingkungan Inkternal	48
6. Kekuatan Dan kelemahan	52

7. Internal Faktor Evaluation (IFE) Matrik.....	53
8. Penetapan Tujuan Jangka Panjang.....	59
9. Matrik SWOT	60
10. Matrik IE.....	62
11. Pemilihan Alternatif Strategi	62
12. Penetapan Alternatif Strategi	63
13. Penetapan Ukuran Kinerja	66
14. Penetapan Target Tahunan dan Program Kegiatan.....	71
B. Pembahasan	79
1. Pembahasan Faktor Lingkungan Eksternal	79
2. Pembahasan Faktor Lingkungan Internal.....	86
3. Pembahasan Tujuan Jangka Panjang.....	92
4. Pembahasan Pemilihan Alternatif Strategi.....	93
5. Pembahasan Penetapan Alternatif Strategi.....	95
6. Pembahasan Penentuan Prioritas Strategi terpilih.....	95
7. Penetapan Target dan Program Kegiatan.....	96
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	97
A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
2.1	Penyusunan EFE Matriks.....	21
2.2	Penyusunan IFE Matriks.....	22
2.3	SWOT Matriks.....	24
4.1	Gambaran Tataanan Pelayanan Kesehatan	43
4.2	Gambaran Pengurus IBI pada Tingkat Kepengurusan PC dan Ranting	44
4.3	EFE Matriks.....	46
4.4	Gambaran pengurus IBI berdasarkan jenis pendidikan	50
4.5	IFE Matriks.....	52
4.6	SWOT Matriks.....	58
4.7	IE Matriks.....	44
4.8	Ukuran <i>Key Perpormance Indicators</i> (KPI).....	67
4.9	Program Kegiatan, Prioritas Kegiatan dan Penanggungjawab.....	72

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar		Halaman
2.1	Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis	7
2.2	Proses Analisis Situasi	10
2.3	IE Matriks.....	15
2.4	Matriks TOWN.....	16
4.1	IE Matriks.....	42

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan kesehatan diselenggarakan dalam upaya mencapai visi: "Indonesia Sehat 2015" dan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, pembangunan kesehatan dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan (Depkes RI, 2010).

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk mencapai sasaran sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/RPJPM-N (Perpres nomor.7 Tahun 2010) yaitu meningkatnya umur harapan hidup dari 66,2 tahun menjadi 70,6 tahun ; menurunnya angka kematian bayi dari 35 menjadi 26 per 1.000 kelahiran hidup; menurunnya angka kematian ibu melahirkan dari 307 menjadi 226 per 100.000 kelahiran hidup dan menurunnya prevalensi gizi kurang pada anak balita dari 25,8% menjadi 20,0% (Depkes RI, 2006). Untuk mencapai hal tersebut maka perlu didukung oleh SDM Kesehatan diantaranya adalah bidan yang memadai, tersedia dalam jumlah yang cukup, terdistribusi sesuai dengan kebutuhan serta berkualitas. Bidan merupakan SDM kesehatan yang sangat dibutuhkan. Hal ini terkait dengan tugas, tanggung jawab dan kewenangan profesi bidan yang telah diatur dalam beberapa peraturan maupun keputusan Menteri Kesehatan Nomor 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan. Hal ini ditujukan dalam rangka membantu program pemerintah bidang kesehatan khususnya ikut dalam rangka menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI), Angka Kematian Perinatal (AKP), Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak (KIA), Pelayanan ibu hamil, melahirkan, nifas yang aman, pelayanan Keluarga Berencana (KB), pelayanan kesehatan masyarakat dan pelayanan

kesehatan reproduksi lainnya serta untuk mewujudkan tujuan pembangunan millenium (Milenium Development Goals) dan merencanakan upaya yang harus dilakukan untuk mempercepat pencapaian MDGs pada Tahun 2015 (Depkes RI, 2010).

Ikatan Bidan Indonesia (IBI) merupakan organisasi profesi bidan di Indonesia. Wadah Para bidan dalam mencapai tujuan melalui kebijakan peningkatan profesionalisme anggota guna menjamin masyarakat mendapatkan pelayanan berkualitas. IBI didirikan pada tanggal 24 Juni 1951, menjadi anggota Kongres Wanita Indonesia (KOWANI) pada tahun 1951 dan bergabung menjadi anggota ICM (*International Confederation of Midwife*) pada tahun 1956. Kantor pusat IBI berkedudukan di Jakarta, dan memiliki perwakilan di 33 Provinsi, 445 kota/kabupaten dan 1944 ranting diseluruh Indonesia. Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia (OP - IBI) merupakan satu wadah untuk menghimpun seluruh anggota IBI dalam pelaksanaan fungsinya sebagai salah satu kekuatan sosial, dalam mempersatukan diri setiap anggotanya. Jumlah anggota IBI saat ini 73.526 orang yang tersebar di seluruh Propinsi Indonesia.

Ikatan Bidan Indonesia menetapkan bahwa bidan Indonesia adalah seorang perempuan yang lulus dari pendidikan bidan yang diakui pemerintah dan organisasi profesi di wilayah Negara Republik Indonesia serta memiliki kompetensi dan kualifikasi untuk diregister, sertifikasi dan atau secara sah mendapat lisensi untuk menjalankan praktik kebidanan (IBI, 2007). Bidan diakui sebagai tenaga professional yang bertanggung-jawab dan akuntabel, yang bekerja sebagai mitra perempuan untuk memberikan dukungan, asuhan dan nasehat selama masa hamil, masa persalinan dan masa nifas, memimpin persalinan atas tanggung jawab sendiri dan memberikan asuhan kepada bayi baru lahir, dan bayi. Asuhan ini mencakup upaya pencegahan, promosi persalinan normal, deteksi komplikasi pada ibu dan anak, dan akses bantuan medis atau bantuan lain yang sesuai, serta melaksanakan tindakan kegawat - daruratan.

Bidan mempunyai tugas penting dalam konseling dan pendidikan kesehatan, tidak hanya kepada perempuan, tetapi juga kepada keluarga dan masyarakat. Kegiatan ini harus mencakup pendidikan antenatal dan persiapan menjadi orang tua serta dapat meluas pada kesehatan perempuan, kesehatan seksual atau kesehatan reproduksi dan asuhan anak. Bidan dapat praktik diberbagai tatanan pelayanan, termasuk di rumah, masyarakat, Rumah Sakit, klinik atau unit kesehatan lainnya. Perjalanan organisasi ini pada awalnya adalah didasari rasa keprihatinan dan kesadaran untuk membela, mempertahankan dan memelihara kepentingan-kepentingan bangsa dan masyarakat pada umumnya, kepentingan perempuan / wanita serta kepentingan Bidan khususnya.

Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga IBI 2003-2008 BAB II pasal 6, IBI bertujuan untuk menggalang dan mempererat persatuan dan persaudaraan sesama bidan, serta dengan organisasi perempuan dan pihak yang terkait untuk mencapai visi dan misi, membina dan mengayomi anggota serta mengembangkan dan meningkatkan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan terutama dalam profesi kebidanan. IBI juga berperan serta dalam pembangunan, terutama dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat, khususnya kesehatan Ibu dan anak, dan meningkatkan martabat dan kedudukan bidan serta memberdayakan perempuan dalam masyarakat (IBI, 2003). Mutu dan kinerja organisasi dinilai oleh pelanggan. Jadi organisasi harus mempertimbangkan semua fitur dan karakteristik produk, layanan serta semua bentuk akses pelanggan yang memberi kontribusi nilai kepada pelanggan dan mengarah kepada kepuasan, preferensi, acuan (*refferal*) dan loyalitas pelanggan (Sadikin, 2005). Untuk mencapai tujuannya sebagaimana tercantum dalam pasal 7 OP-IBI melakukan kegiatan ke dalam dan ke luar organisasi, dengan demikian untuk mendukung kegiatan dimaksud, diperlukan perencanaan strategis (Renstra).

Organisasi Bidan Indonesia (IBI) juga mempunyai cabang di Aceh Utara, dengan jumlah anggotanya saat ini yang sudah terdaftar sebanyak 1045 anggota. Namun dengan jumlah yang banyak ini, mayoritas bidan yang ada saat ini belum mengetahui sepenuhnya apa saja program jangka pendek maupun jangka panjang kegiatan organisasi bidan, dikarenakan saat ini IBI Aceh Utara tidak mempunyai Program untuk jangka panjang.

Oleh karena itu untuk memenuhi tuntutan zaman terhadap program dan kegiatan bidan pada masa yang akan datang, maka dengan perencanaan yang strategis hal tersebut yang bisa menjawabnya. Dengan perencanaan strategis semua kegiatan tersebut dapat diwujudkan dan diukur indikatornya serta kinerjanya dapat secara komprehensif dan berkesinambungan.

Berdasarkan pengamatan awal penulis terhadap organisasi IBI Kabupaten Aceh Utara saat ini, organisasi tersebut belum mempunyai Perencanaan Strategis, sehingga indikator IBI sebagai organisasi profesi tentunya mengharapkan mencapai keberhasilan pada saat ini dan yang akan datang. Disamping itu, untuk menghadapi lingkungan eksternal maupun internal yang kompetitif dan turbulen, organisasi memerlukan sistem yang dengan cepat mampu menerjemahkan hasil *envisioning* ke dalam *action plan* yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. Maka dengan demikian perlu disusun Renstra IBI Kabupaten Aceh Utara untuk masa 5 (lima) tahun ke depan yaitu 2012-2016'. Sejauh penelusuran penulis saat ini, penelitian tentang pengembangan perencanaan strategis Organisasi Profesi IBI Aceh Utara belum pernah dilakukan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah belum adanya Perencanaan strategis Organisasi Profesi IBI Aceh Utara Tahun 2011-2016. Hal ini diperlukan untuk memastikan keberhasilan saat ini dan tercapainya visi di masa mendatang dalam peningkatan mutu layanan kepada Anggota IBI. Untuk keperluan tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana penyusunan RENSTRA dapat mencapai tujuan IBI.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat RENSTRA IBI.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk merumuskan Rencana Strategis OP IBI Aceh Utara tahun 2012- 2016. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini diperolehnya:

1. rumusan visi, misi OP IBI
2. informasi tentang SWOT dari OP IBI
3. gambaran posisi organisasi OP IBI
4. prioritas strategi OP IBI
5. penjabaran strategi ke dalam tujuan strategi OP IBI
6. target dan program lima tahun ke depan (2012 – 2016) OP IBI

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat mengembangkan dan dan konsep memperkuat teori yang telah ada serta mengembangkan model-model perencanaan strategis dalam kajian ilmu Administrasi Publik

2. Kegunaan Praktis

Bagi para pengambil kebijakan agar Rencana Strategi OP-IBI Cabang Aceh Utara dapat disahkan dan ditandatangani dengan mengeluarkan Surat Keterangan (SK). SK tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk lima tahun mendatang oleh OP-IBI Cabang Aceh Utara.

Bagi Organisasi IBI mampu melakukan penilaian mandiri (*self assesment*) terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan formulasi perencanaan strategis dalam pelaksanaan program-program selama kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang, sehingga pelaksanaan program sesuai dengan perencanaan yang telah dipokuskan kepada pencapaian ukuran dan target yang komprehensif. Bagi peneliti dapat memberikan pengalaman yang sangat berharga dalam memperluas wawasan tentang ilmu manajemen khususnya mutu layanan kesehatan, selain itu juga memberikan pengalaman dalam proses pembelajaran diri, mulai dari pemahaman terhadap permasalahan bidang manajemen mutu sampai aplikasinya dilapangan sehingga diperoleh solusi untuk perbaikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan keseluruhan kegiatan manajerial yang berhubungan dengan persiapan-persiapan menghadapi masa depan. Kegiatan perencanaan meliputi peramalan (*forecasting*), menyusun tujuan, menentukan strategi dan mengembangkan kebijakan (David, 2001). Perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan (David, 2006). Dalam UU Nomor 25 tahun 2004 dikatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia (Bappenas, 2004).

Perencanaan di bidang kesehatan, dapat didefinisikan sebagai proses untuk merumuskan masalah - masalah kesehatan di masyarakat, menentukan kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, menetapkan tujuan program yang paling pokok, dan menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut (Muninjaya, 1999). Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan saat ini untuk mengatasi berbagai dampak yang diperkirakan muncul di masa mendatang. Dengan demikian pihak manajemen rumah sakit harus mempersiapkan segala sesuatu yang mungkin terjadi baik yang sudah diramalkan maupun yang tidak diperkirakan sebelumnya (Adikoesoemo, 1997).

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak

akan dapat berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Robbin dan Coulter (1999) mengemukakan ada banyak tujuan perencanaan, diantaranya yang paling penting adalah :

- a. **Tujuan pertama** adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
- b. **Tujuan kedua** adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- c. **Tujuan ketiga** adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

d. **Tujuan yang terakhir** adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

2. Strategi

Strategi adalah rumusan rencana yang komprehensif mengenai bagaimana suatu perusahaan akan berusaha mencapai misi dan tujuannya dengan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger & Wheelen, 2003). Menurut Chandler seperti yang dikutip oleh Ranguti (2004) mengemukakan bahwa :

”Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Strategi adalah rumusan tertulis dari prioritas atau arah keseluruhan kegiatan yang luas, yang diambil oleh suatu organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi (Nugraha, 2010). Strategi organisasi publik / perusahaan publik merupakan kesatuan rencana organisasi publik/perusahaan publik yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan organisasi, karena lingkungan akan mempunyai pengaruh dalam menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi publik guna menyusun strateginya. Dalam mencapai tujuan organisasi, terdapat berbagai strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih. Strategi yang dipilih tentunya adalah pilihan strategi yang akan diimplementasikan oleh organisasi publik/perusahaan publik yang pada akhirnya akan memerlukan kegiatan evaluasi dan pengendalian terhadap strategi tersebut.

Strategi sangat diperlukan oleh organisasi untuk dapat mengikuti perubahan lingkungan yang ada, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Hal ini juga merupakan

pedoman untuk kegiatan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi, dan pedoman ini selanjutnya dapat dipakai untuk menjalankan organisasi tersebut.

3. Perencanaan Strategis

Menurut Duncan (1995) perencanaan strategis adalah sekumpulan proses yang digunakan organisasi untuk memahami situasi dan mengembangkan pedoman pengambilan keputusan (strategi) bagi organisasi. Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. Jadi, perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang (Umar, 2003).

Perencanaan strategis adalah bagian bahkan menjadi tulang punggung dari manajemen strategis (Burhan, 1984). Selain itu David (2006) mendefinisikan manajemen strategis sebagai suatu ilmu dan seni dalam memformulasikan, mengimplementasikan serta melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diputuskan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Duncan (1995), manajemen strategis adalah filosofi manajemen organisasi yang berorientasikan untuk menerapkan perencanaan strategi menjadi suatu keputusan strategis yang di operasionalkan dalam organisasi.

Perencanaan strategis mempunyai kemampuan menerjemahkan misi, visi keyakinan dasar dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang, sehingga menjanjikan pelipatgandaan kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan (Mulyadi, 2001).

4. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan dalam suatu organisasi publik atau organisasi yang berkaitan dengan perlunya penerapan strategi (David , 2001). Manajemen strategi senantiasa diperlukan oleh organisasi publik, dalam hal ini adalah untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi akan dapat dicapai secara tepat waktu dan tepat sasaran.

Strategi ditinjau dari sudut manajer atau pimpinan organisasi publik dapat diartikan sebagai rencana berskala besar dan berorientasi kepada masa depan dalam berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi publik/perusahaan publik itu sendiri. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat/cara yang dirancang secara sistematis dan menyeluruh dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi publik/perusahaan publik (Umar, 2001). Karena melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang dan berorientasi ke masa depan serta membutuhkan sumber daya yang besar, maka partisipasi manajemen puncak tentunya menjadi sangat penting artinya.

Manajemen strategis adalah filosofi, menurut David (2001) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross - functional*) yang memungkinkan bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Duncan (1995) manajemen strategis adalah filosofi dalam mengelola organisasi eksternal dan menghubungkan antara perencanaan dengan pengambilan keputusan operasional. Manajemen strategis mencoba

mencapai kesesuaian produktif dan kreatif antara lingkungan eksternal organisasi dan keadaan internalnya.

Proses manajemen strategis (*strategis management process*) terdiri atas tiga tahap: yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi (David, 2006)

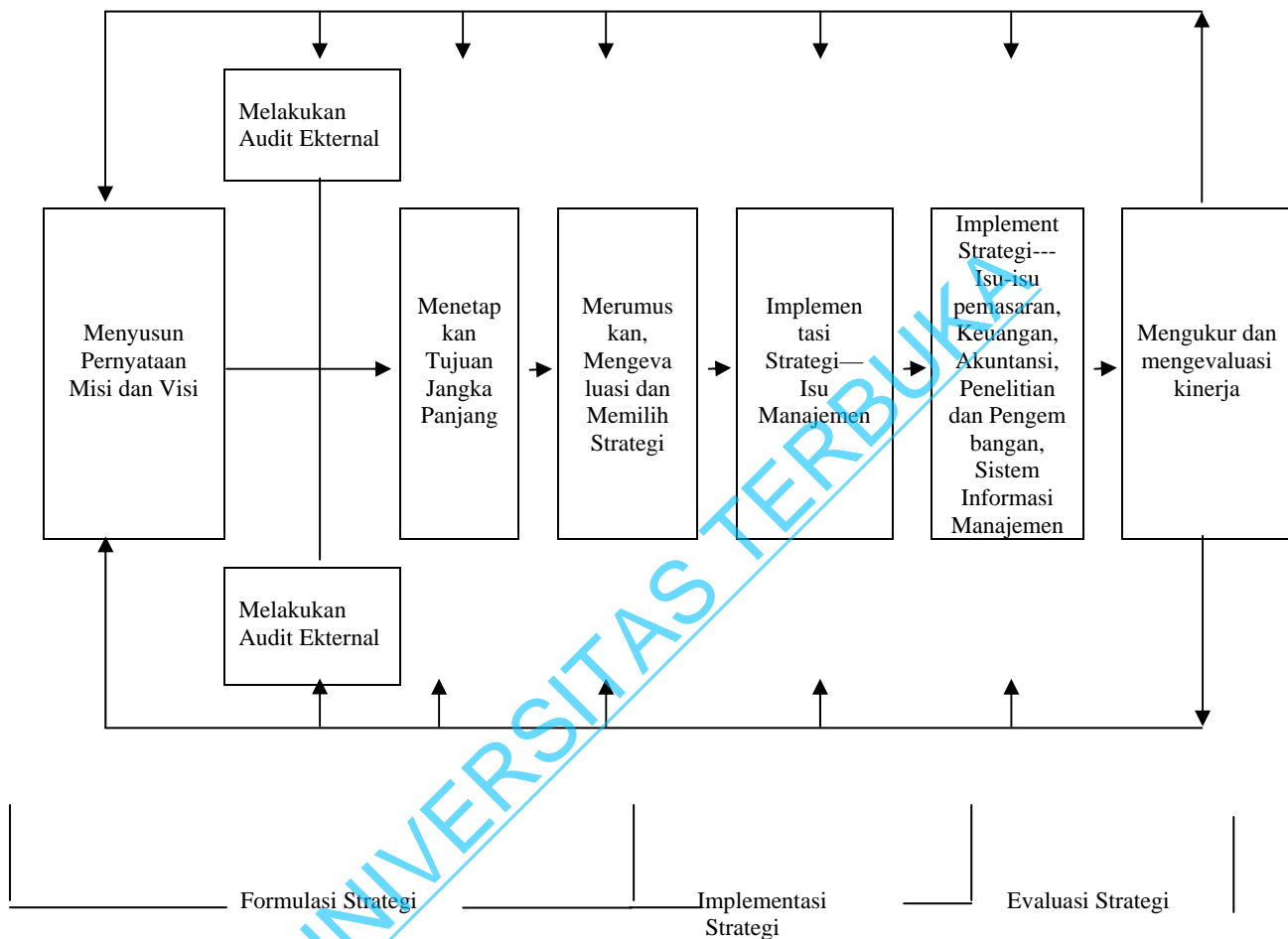
- a. Formulasi strategi, meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- b. Dalam formulasi strategi ditentukan bisnis apa yang dimasuki dan mana yang ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah dengan ekspansi operasi atau diversifikasi, apakah masuk pasar internasional, apakah *merger* atau melakukan *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan oleh lawan.

Implementasi strategi (*strategy implementation*), mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi semua ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan

internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Manajemen strategis merupakan suatu tahapan proses, dan salah satunya adalah yang disampaikan oleh David (2006) seperti pada Gambar 2.1.



Sumber : David (2006)

Gambar 2.1. Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis menurut David (2006)

5. Misi dan Visi Organisasi

Misi adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan suatu bisnis dari bisnis serupa lainnya (David, 2001). Kemudian Merchant (1997) mengemukakan bahwa misi suatu organisasi adalah tujuan yang unik dan khas yang membedakan suatu organisasi sejenis satu sama lainnya dan mampu mencerminkan nilai dan prioritas para pengambil keputusan strategiknya, sedangkan menurut Gasperz (2003) misi (*mission*) adalah suatu pernyataan

bisnis dari suatu organisasi/perusahaan. Misi harus mendefinisikan sasaran bisnis dan tujuan-tujuan yang bersifat strategis termasuk manfaat yang diberikan kepada pelanggan dan pasar.

Wijono (1999) mengungkapkan bahwa istilah misi digunakan untuk mengacu kepada suatu pernyataan yang harus dikomunikasikan ke arah luar organisasi berupa pernyataan umum seperti motto atau slogan. Akan tetapi dapat juga tampil sebagai nama yang mengandung image organisasi, yang dapat mengantarkan pelanggan dan *stakeholder* nya kepada rasa memiliki sehingga mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Manajemen juga harus mengkomunikasikan misi ke arah dalam organisasi dalam bentuk pernyataan tertulis atau lisan untuk menata batas-batas dan acuan operasional yang dapat mempengaruhi etika, personal dan keputusan-keputusan strategik yang dibuat oleh karyawan untuk meningkatkan komitmen dan rasa memiliki. Misi akan menginformasikan arah, tujuan, sasaran, dan strategi manajemen organisasi untuk mewujudkan visi organisasi di masa mendatang.

Inti dari misi adalah rumusan yang bisa menjawab pertanyaan "Siapakah Anda sebagai sebuah organisasi?", "Mengapa Anda ada?", "Apa yang akan Anda lakukan?", dan seterusnya. Rumusan misi itu hanya beberapa kalimat, namun bisa menyampaikan hakikat organisasi kepada *stakeholder*. Misi merupakan ide-ide pembimbing yang dirumuskan dengan jelas, dimengerti dan didukung oleh dewan, staf, relawan, para donor dan rekan kerjasama organisasi.

Hal-hal yang ingin dicapai melalui rumusan misi baik dan tepat adalah sebagai berikut:

- a. Setiap anggota organisasi mempunyai persamaan persepsi tentang maksud keberadaan organisasi.
- b. Akan mempunyai daya tarik bagi *stakeholder* untuk memberikan kontribusinya secara maksimal demi terembannya misi organisasi.
- c. Pengambil keputusan strategik dapat menentukan skala prioritas organisasi.

- d. Organisasi dapat memberikan petunjuk tentang iklim organisasi yang bagaimana yang akan ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara dalam organisasi.
- e. Dapat diketahui tentang besaran organisasi yang tepat, pembagian tugas yang jelas, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, pengambilan keputusan yang sentralisasi atau desentralisasi, kesatuan arah, rentang kendali, diversifikasi atau konsentrasi produk, teknologi yang digunakan dan bentuk-bentuk spesialisasi dan ketrampilan anggota organisasi.
- f. Dapat mengidentifikasi secara umum hal-hal yang ingin dicapai, yang dapat di ukur dan dikendalikan berdasarkan kriteria yang rasional dan objektif (Nugraha, 2010).

Dalam manajemen modern, visi merupakan hal yang sakral. Bagi suatu organisasi, visi adalah realitas yang belum terjadi dan bukan merupakan mimpi. Visi merefleksikan pemahaman yang luas dan mendalam yang membuat seseorang mampu mendeteksi pola atau kecendrungan yang mengarahkan organisasi untuk bertindak berdasarkan realita menuju masa depan. Rumusan visi yang benar harus mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai masa depan yang diinginkan.

Merchant (1997) mendefinisikan visi adalah ide atau pandangan ke depan yang menyangkut apa yang diinginkan oleh organisasi tersebut , kemudian menurut Gasperz (2003) , visi adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa mendatang, selain itu menurut Wijono (1999) , visi adalah suatu hal yang terlihat dalam mimpi ”suatu keinginan di masa mendatang (*a memory of the future*)”. Visi organisasi adalah nilai-nilai, aspirasi dan tujuan yang merupakan pernyataan mendasar, suatu permohonan kepada hati dan pikiran anggota, yang seharusnya dipakai dengan jelas untuk mengetahui dimana keberadaan organisasi saat ini dan peta jalan akan datang yang ditawarkan. Visi memberi informasi tentang bentuk dan gambaran suatu hal yang akan datang dan mengapa hal tersebut menjadi penting untuk organisasi dan sumber daya manusia.

Pernyataan visi yang diformulasikan dengan baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (David, 2006):

- a. Ringkas, sebaiknya kurang dari sepuluh kata.
- b. Menarik perhatian dan mudah diingat.
- c. Memberi inspirasi dan memberi tantangan bagi prestasi di masa datang.
- d. Dapat dipercaya dan konsisten dengan nilai strategis serta misi organisasi.
- e. Berfungsi sebagai titik temu dengan semua *stakeholder* yang penting.
- f. Dengan jelas menyatakan esensi mengenai seperti apakah seharusnya organisasi.
- g. Memungkinkan fleksibilitas dan kreatifitas dalam pelaksanaannya.

Organisasi yang tidak dapat membuat pernyataan visi dan misi yang komprehensif dan membangkitkan semangat akan kehilangan peluang untuk bisa menampilkan dirinya secara menguntungkan, atau menjanjikan dihadapan para *stakeholders* yang ada. Karena semua organisasi memerlukan karyawan, manajer, pemegang saham, dewan direksi, pelanggan, pemasok, distributor, kreditor, pemerintah, serikat buruh, pesaing dan masyarakat umum. Oleh sebab itu, pernyataan visi dan misi merupakan kendaraan yang efektif untuk berkomunikasi dengan para stakeholder.

6. Analisis Situasi

Analisa situasi merupakan analisis terhadap lingkungan eksternal maupun internal organisasi dan merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang akan menghasilkan gambaran keadaan organisasi dalam bentuk *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Lingkungan internal organisasi publik/perusahaan adalah merupakan sekumpulan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Kondisinya dapat bersifat *heterogen* tetapi dapat digunakan oleh organisasi publik untuk melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai lebih, keunggulan bersaing yang berkesinambungan, dan daya saing

organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya. Analisa lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mengevaluasi kapasitas atau kemampuan untuk menanggapi isu-isu, masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan.

Lingkungan eksternal organisasi publik/perusahaan publik adalah berbagai kondisi dalam lingkungan umum yang berbentuk peluang dan juga dapat sekaligus ancaman yang dapat mempengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan posisi dalam situasi persaingannya. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai daya saing strategis. Ancaman (*threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu upaya organisasi dalam mencapai tujuan dan daya saing strategis. Penelitian eksternal mengidentifikasi kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada dalam lingkungan yang sekarang dan antisipasi perubahan-perubahan lingkungan di masa mendatang (David,2001).

Teknik analisa lingkungan tidak hanya terbatas pada proses analisa, tetapi mulai dari pendeteksian, monitoring dan perkiraan serta pelaksanaan. Untuk mendeteksi lingkungan dapat dilakukan dengan melihat kecenderungan, pendapat ahli, analisa orang-orang yang berkepentingan, analisa faktor sukses kritis, menulis skenario dan analisa kompetitif.

Berikut adalah teknik analisa lingkungan yang menggunakan pendapat ahli :

a. Teknik Delphi

Merupakan teknik pengumpulan data dan pendapat dari tim yang terlibat aktif dalam analisa, kemudian merangkum pendapat yang ada dan mengembalikan lagi kepada peserta untuk minta pendapat lain dalam meminimalisir bias dan saling mempengaruhi. Hal tersebut dilakukan beberapa kali dan hasil pendapat tadi dikumpulkan dan diformulasikan (Azwar,1996).

b. *Consensus Decision Making Group*

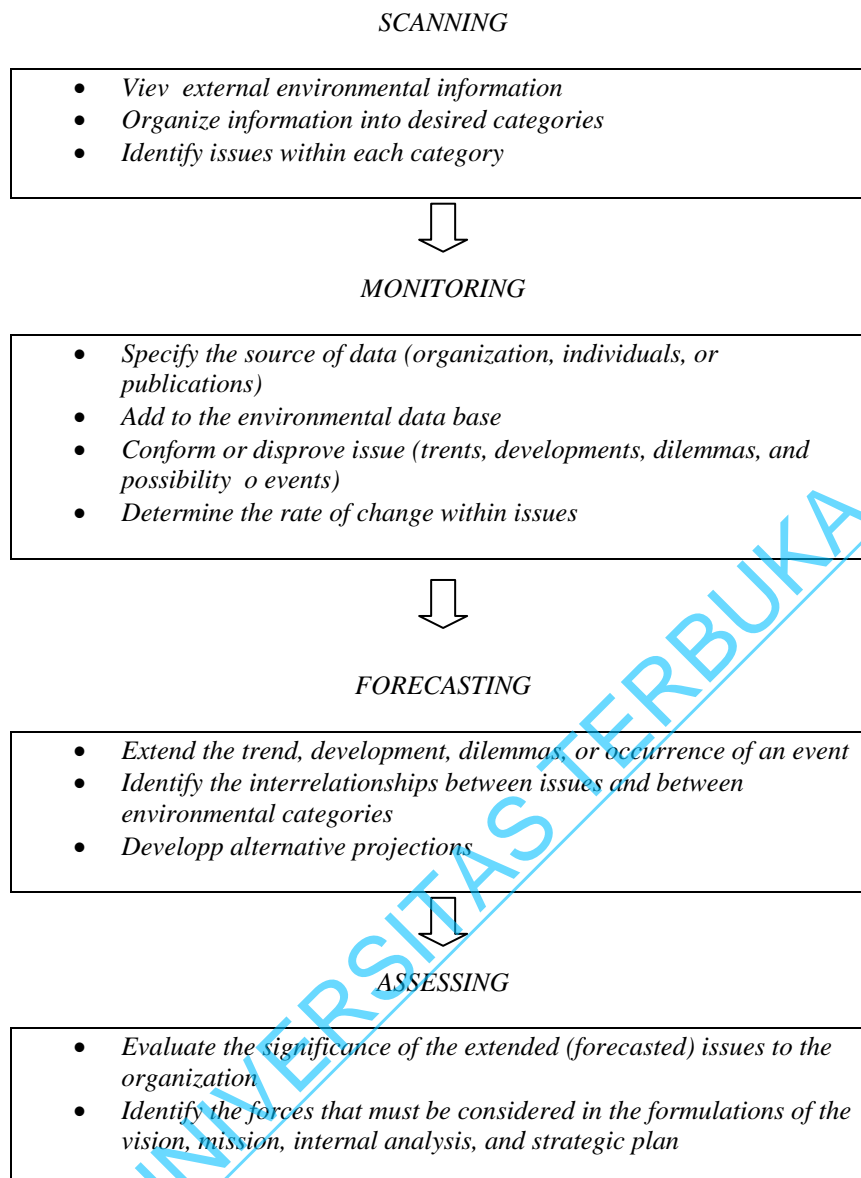
Menurut Kinlaw (1996) *Consensus Decision Making Group* (CDMG) adalah sekumpulan orang-orang yang anggotanya mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi, menerima dan mendukung keputusan dan biasanya mempunyai tingkatan yang sama. Karena adanya proses pengulangan konsensus pengambilan keputusan, maka cara ini juga merupakan cara untuk mengembangkan informasi dan ide baru.

CDMG adalah suatu alat untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi alternative. Adapun prosedur penggunaan alat ini terdiri dari beberapa langkah dimana dapat dilakukan berulang-ulang sampai didapat konsensus bersama. Langkah-langkah yang harus dilakukan tersebut adalah :

- 1) melakukan diskusi penuh untuk membicarakan masalah yang akan diputuskan.
- 2) mengidentifikasi hal yang disetujui dan tidak disetujui, agar dapat dicantumkan di papan dan dapat dilihat oleh semua anggota CDMG.
- 3) melakukan penyesuaian dari perbedaan pendapat agar tidak ada satupun anggota CDMG yang merasa berada di luar group.

Menurut Duncan (1995), analisis situasi eksternal maupun internal dilakukan melalui 4 (empat) proses yaitu (1) *scanning*, (2) *monitoring*, (3) *forecasting*, dan (4) *assessing*. *Scanning* dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal maupun internal yang berpengaruh terhadap organisasi. Faktor-faktor yang sudah teridentifikasi dimonitor untuk jangka waktu 3-5 tahun, kemudian dilakukan *forecasting* untuk memperoleh gambaran setiap faktor-faktor eksternal dan internal di masa depan. Akhirnya dilakukan penilaian terhadap setiap faktor yang berimplikasi pada organisasi.

Ke empat proses analisis situasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.

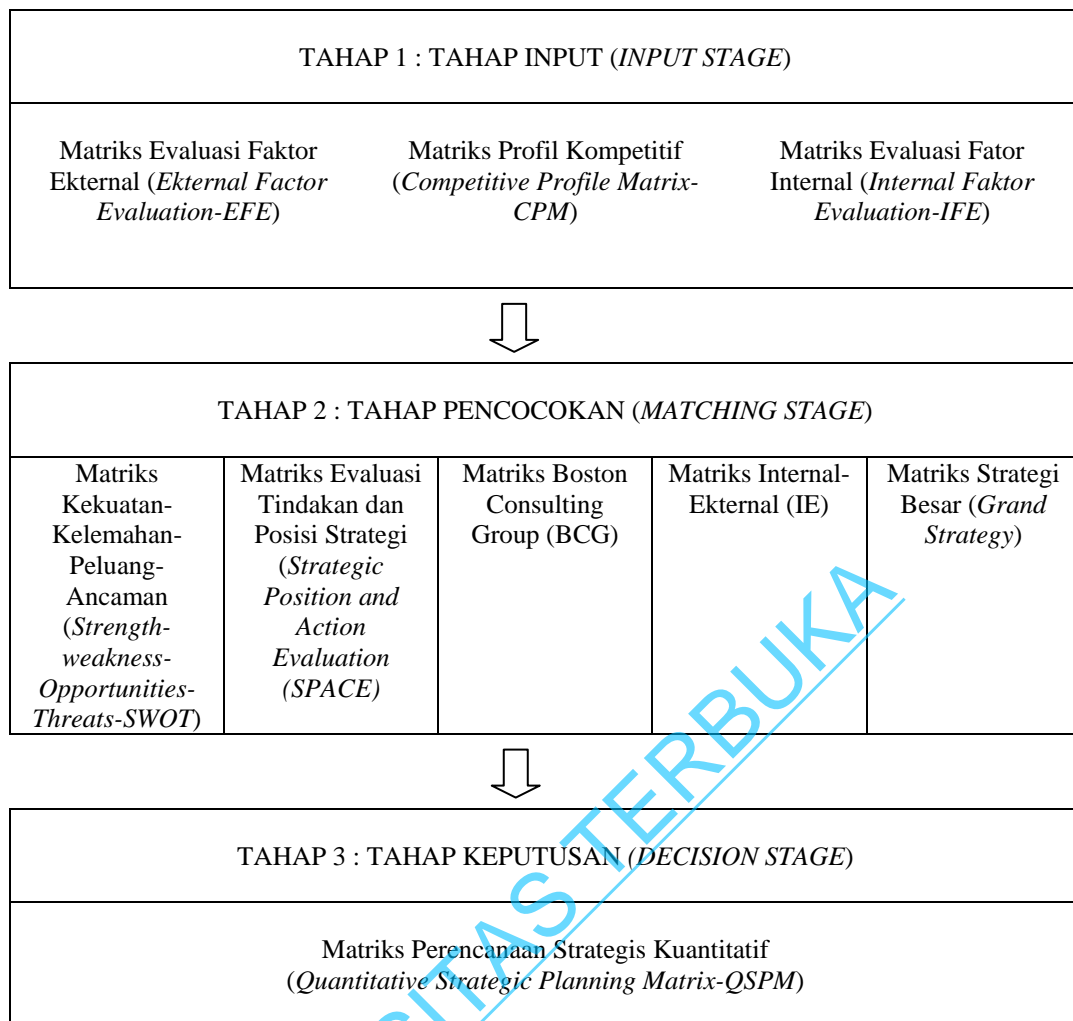


Sumber : *Strategic Management of Health Care Organization*, Duncan (1995)

Gambar 2.2. proses analisa situasi

7. Formulasi Strategi

Kerangka kerja yang banyak digunakan untuk menentukan strategi utama organisasi dalam mengaplikasikannya, dikemukakan oleh David, (2006) yaitu terdiri dari 3 (tiga) tahap : (1) tahap input (*input stage*), (2) tahap pencocokan (*matching stage*), (3) tahap keputusan (*decision stage*), dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Sumber : *Manajemen Strategis Konsep*, (David 2001)
 Gambar 2.3. Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan strategi

Secara garis besar, tahap-tahap proses perencanaan strategi dari beberapa teori hampir sama, untuk proses perencanaan strategi pengembangan OP IBI yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model perencanaan strategi menurut David (2001). Model ini termasuk simpel tetapi dapat mencakup semua aspek yang berada pada OP IBI sebagai organisasi yang sangat kompleks. Mengacu kepada kerangka kerja analisis untuk perumusan strategi maka penjabaran dari langkah-langkah perencanaan strategi sebagai berikut:

a. Tahap Input (*Input Stage*)

Setelah analisis situasi dilakukan (*scanning, monitoring, forecasting, and assessing*) maka hasilnya dianalisis dengan menggunakan instrument analisis SWOT dan analisis EFE-IFE matriks untuk menentukan setiap variabel faktor eksternal. Variabel-variabel tersebut dapat ditentukan apakah merupakan faktor peluang atau ancaman dan menentukan setiap variabel faktor internal apakah yang merupakan faktor kekuatan atau kelemahan bagi organisasi.

Tabel 2.1. Penyusunan EFE Matrix

<i>Critical Succes Faktor</i>	<i>Weight (W)</i> 0,0-1,0	<i>Rating (R)</i> 1-4	<i>Weight Score</i> (WxR)
1	2	3	4
Peluang			
Ancaman			
Total	1,0		

Langkah-langkah penyusunan EFE Matriks adalah sebagai berikut (David, 2001 :

- 1) Pada kolom 1, membuat daftar identifikasi faktor eksternal yang termasuk peluang dan ancaman sebanyak 5-10. Dalam faktor eksternal ada dua *Critical Succes Faktor* (CSF) yaitu peluang dan ancaman, dari kedua CSF tersebut masing-masing harus memasukkan analisa situasi minimal 5 buah dan maksimal 10 buah.
- 2) Pada kolom 2, buat pembobotan (*weight*) untuk setiap faktor antara 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting) jumlahnya harus 1,0
- 3) Pada kolom 3, membuat nilai pada masing-masing faktor (*rating*) mulai dari 1 – 4, berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi/perusahaan untuk menentukan peluang rating 1 – 4.
 - 4 : Jika nilai peluang sangat besar
 - 3 : Jika nilai peluang besar
 - 2 : Jika nilai peluang kecil

- 1 : Jika nilai peluang sangat kecil
- 4) Untuk menentukan ancaman rating 1 – 4
- 4 : Jika nilai ancamannya sangat kecil
- 3 : Jika nilai ancamannya kecil
- 2 : Jika nilai ancamannya besar
- 1 : Jika nilai ancamannya sangat besar
- 5) Pada kolom 4, kalikan bobot dan rating pada kolom dua dengan kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat (*weight score*). Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, nilai dari 4,0 – 1,0.
- 6) Jumlahkan seluruh skor untuk mendapatkan total bagi perusahaan yang dinilai, bila skor total 4,0 maka perusahaan tersebut merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang - peluang yang ada dan dapat menghindari ancaman-ancaman di pasar industri. Jika skor total 1,0 maka perusahaan tersebut tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan tidak dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal. Berdasarkan daftar peluang dan ancaman setelah diberi pembobotan dan rating, maka dapat dikaji faktor peluang dan ancaman yang paling dominan dengan melihat *weight score* tertinggi.

Tabel 2.2. Penyusunan IFE Matrix

<i>Critical Succes Faktor</i>	<i>Weight (W)</i> 0,0-1,0	<i>Rating (R)</i> 1-4	<i>Weight Score</i> (<i>WxR</i>)
1	2	3	4
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,0		

Adapun langkah-langkah penyusunan IFE Matriks untuk kekuatan dan kelemahan hampir sama dengan langkah-langkah penyusunan untuk peluang dan ancaman. Pada kolom

1, membuat daftar identifikasi faktor internal kekuatan dan kelemahan sebanyak 5 -10 pernyataan. Artinya dalam faktor eksternal ada dua *critical succes factor* (CSF) yaitu peluang dan ancaman, dari kedua CSF tersebut masing-masing harus memasukkan analisa situasi minimal 5 buah dan maksimal 10 buah.

b. Tahap Pencocokan (*Matching*)

Pada *matching stage* ini dapat dipilih satu atau beberapa dari lima alat formulasi strategi, antara lain matriks *Trhea, opportunity, Weakness, Strenght* (TOWS) matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), matriks *Boston Consulting Group* (BCG) matriks *Internal-Eksternal* (IE), dan matriks *Grand Strategy*. Kesemuanya alat-alat ini dipakai karena berbeda kebutuhan sebagai contoh kalau matriks TOWS dipakai untuk melahirkan strategi, matriks SPACE dipakai untuk mengkaji evaluasi dan menilai posisi organisasi, kalau matriks BCG untuk melihat posisi pangsa pasar/segment pasar, matriks IE untuk melihat bagaimana analisa situasi baik faktor eksternal maupun internal sedangkan matriks *Grands Strategy* dipakai untuk melihat bagaimana alternatif stragegy itu lahir dari semua kuadran yang ada (Burhan,1984). Semua evaluasi ini sangat bergantung pada informasi yang diperoleh dari *input stage*. Mencocokkan faktor penentu kesuksesan (*critical succes*) eksternal dan internal merupakan kunci agar dapat tersusun secara efektif strategi-strategi alternatif yang layak diimplementasikan.

Hasil analisis SWOT dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi yang cocok.

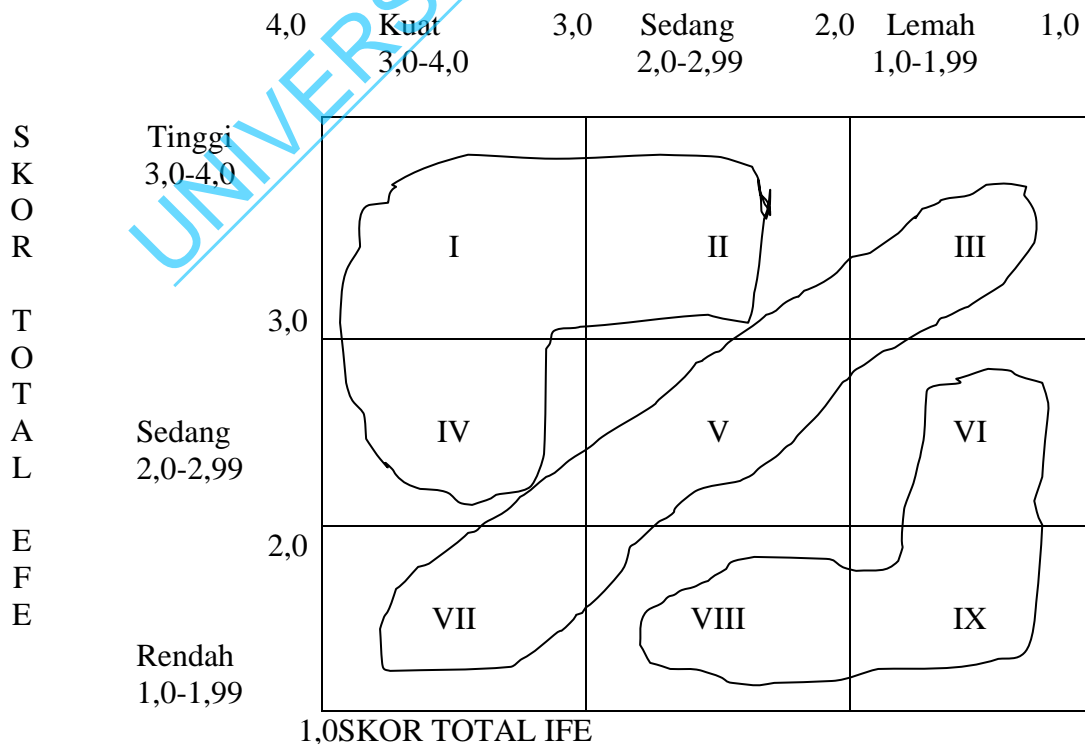
UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2.3. Matriks SWOT/TOWS

IFAS → Kosong (<i>leave blank</i>) EFAS ↓	<i>Strengths-S</i> Catatlah 10 kekuatan- kekuatan internal organisasi	<i>Weaknesses-W</i> Catatlah 10 kelemahan- kelemahan internal organisasi
<i>Opportunities-O</i> Catatlah 10 peluang-peluang eksternal yang ada	Strategi SO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	Strategi WO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
<i>Treats-T</i> Catatlah 10 ancaman -ancaman eksternal yang ada	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : *Strategic Management konsep* (David, 2006)

Hasil analisis EFE-IFE dimasukkan ke dalam matriks IE untuk menentukan kuadran tertentu yang memberikan informasi *possisioning* dan alternatif strategi yang direkomendasikan.



Gambar 2.3 Matriks IE

Matriks IE dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi sesuai untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi jaga dan pertahankan, penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX adalah divestasi. Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau sekitar sel I dalam matriks IE (David, 2006).

Matriks TOWS dapat digunakan untuk mendapatkan strategi alternatif dengan menggabungkan faktor-faktor internal secara bersama. Peluang dan ancaman eksternal dirangkum dalam aksis vertikal dengan menggunakan nilai dari hasil perkalian bobot dengan rating untuk peluang dan ancaman dalam matrik EFE. Kekuatan dan kelemahan internal dirangkum dalam aksis horizontal dengan menggunakan nilai hasil perkalian bobot dengan rating kelompok kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE. Adapun matrik IFE dapat dilihat pada gambar 2.4.

	<i>List Internal Strength</i> 1. 2. 3. 4.	<i>List Internal Weaknesses</i> 1. 2. 3. 4.
<i>List External Opportunities</i> 1. 2. 3. 4.	4 <i>Future Quadrant</i> a. <i>Related Divers</i> b. <i>Vertical Integration</i> c. <i>Market Development</i> d. <i>Product Development</i> e. <i>Market Penetration</i>	2 <i>Internal Fix-it Quadrant</i> a. <i>Retrenchment</i> b. <i>Enhancement</i> c. <i>Market Development</i> d. <i>Product Development</i> e. <i>Vertical Integration</i> f. <i>Related Divers</i>
<i>List External Treats</i> 1. 2. 3. 4.	3 <i>Ekternal Fix-it Quadrant</i> a. <i>Related Divers</i> b. <i>Unrelated Divers</i> c. <i>Market Development</i> d. <i>Product Development</i> e. <i>Enhancement</i> f. <i>Status Quo</i>	1 <i>Survival Quadrant</i> a. <i>Unrelated Divers</i> b. <i>Divestire</i> c. <i>Liquidation</i> d. <i>Harvesting</i> e. <i>Retrechment</i>

Sumber : Matriks TOWS menurut Duncan (1996)

Gambar 2.4. Matriks TOWS

Keterangan:

- 1) Kuadran 1, organisasi mengalami kelemahan internal yang signifikan dan ancaman eksternal berada dalam posisi yang sulit, oleh sebab itu harus diupayakan untuk meminimalkan kelemahan ataupun ancaman
- 2) Kuadran 2, yaitu perbaikan internal, manajemen harus meminimalkan kelemahan internal dan memaksimalkan peluang eksternal
- 3) Kuadran 3, yaitu perbaikan eksternal, organisasi yang memiliki kekuatan yang signifikan tetapi harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal, oleh sebab itu para manajer harus berupaya memaksimalkan kekuatan organisasi juga meminimalkan ancaman eksternal.

- 4) Kuadran 4, yaitu masa depan ialah situasi yang terbaik bagi organisasi. Organisasi tersebut memaksimalkan kekuatan dan mengambil keuntungan peluang eksternal

Berikut diuraikan beberapa definisi alternatif strategi menurut David (2006).

- 1) Strategi integrasi ke depan
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer
- 2) Strategi integrasi ke belakang
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan
- 3) Strategi integrasi horizontal
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atau pesaing
- 4) Strategi penetrasi pasar
Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar
Strategi pengembangan pasar
Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru
- 5) Strategi pengembangan produk
Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru.
- 6) Strategi diversifikasi konsentrik
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk / jasa lama.
- 7) Strategi diversifikasi konglomerat
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk / jasa lama
- 8) Strategi diversifikasi horizontal
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini
- 9) Strategi *retrenchment*
Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba

10) Strategi divestasi

Menjual satu divisi atau bagian perusahaan

11) Strategi likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan atau sepotong-sepotong untuk nilai riilnya

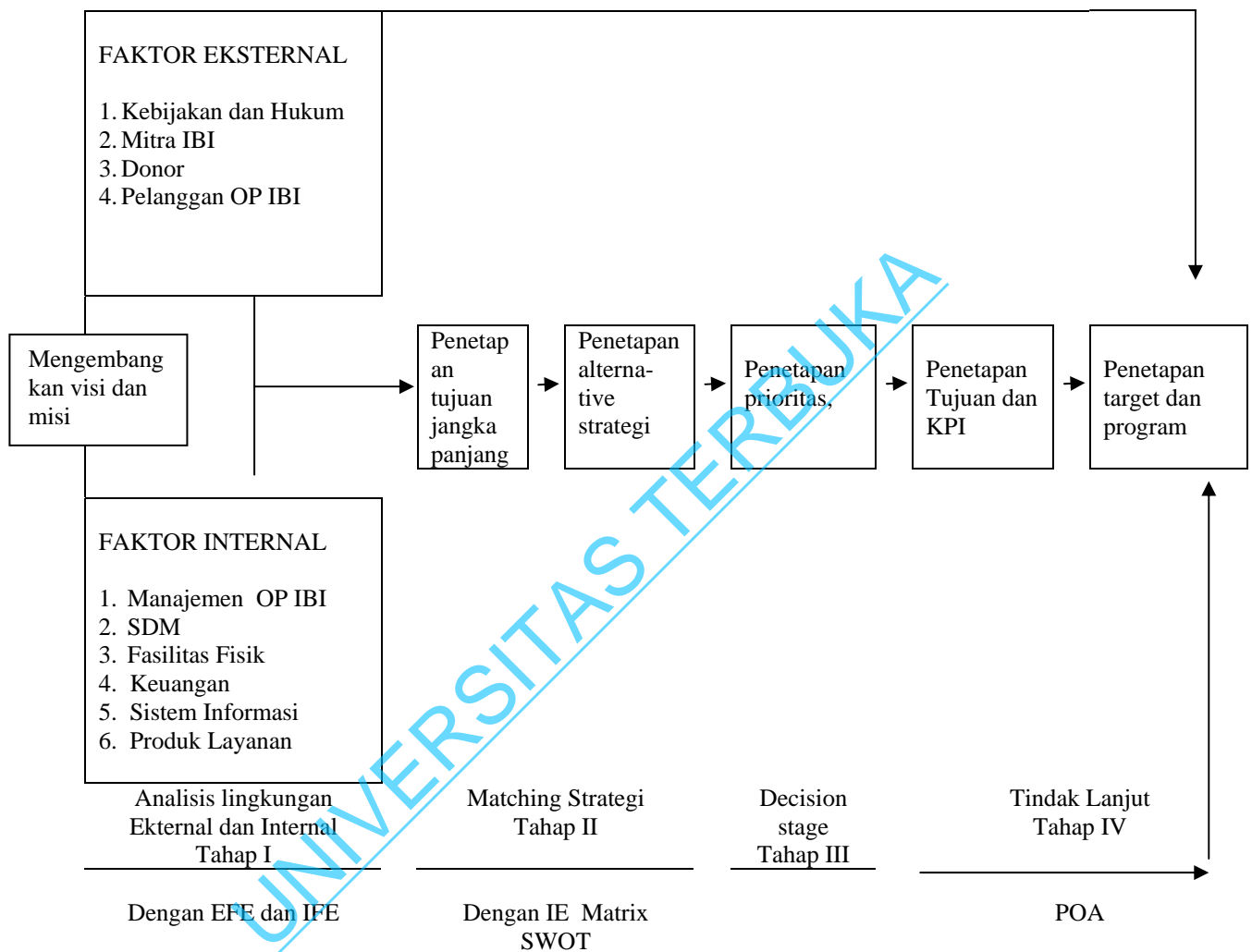
c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahapan yang terakhir adalah melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Tujuan analisis QSPM ini adalah untuk menetapkan kemenarikan *relative* dan menentukan strategi alternatif yang paling baik untuk diimplementasikan oleh organisasi. Seperti alat analisis lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik.

Alternatif yang diperoleh dari tahap-tahap sebelumnya perlu ditentukan secara obyektif nilai keterkaitannya dengan menggunakan teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang didasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal.

8. Kerangka Berfikir

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah disebutkan, maka kerangka pikir dari penelitian ini seperti pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Kerangka pikir penelitian

Modifikasi dari bagan David (2001) diawali dengan melakukan pengembangan visi misi, selanjutnya melakukan analisis situasi lingkungan eksternal dan internal, mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi. Selanjutnya ditetapkan tujuan jangka panjang organisasi, penetapan alternatif strategi, penetapan proritas strategi dengan QSPM dan dilanjutkan dengan penyusunan tujuan dari

setiap prioritas strategi, penyusunan target dan program dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.

9. Definisi Operasional

Untuk memudahkan pemahaman dan menghindari perbedaan persepsi dalam memahami penelitian, maka digunakan definisi operasional sebagai berikut :

1. **Visi** adalah gambaran ideal tentang OP IBI yang ingin di capai di masa yang akan datang.
2. **Misi** adalah Pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Misi juga merupakan pernyataan mengenai peran yang ingin dibawakan OP IBI sesuai dengan harapan.
3. **Bidan** adalah seorang perempuan yang lulus dari pendidikan bidan, yang terakreditasi, memenuhi kualifikasi untuk diregister, sertifikasi dan atau secara sah mendapat lisensi untuk praktek kebidanan. Bidan diakui sebagai seorang profesional yang bertanggungjawab, bermitra dengan perempuan dalam memberikan dukungan, asuhan dan nasehat yang diperlukan selama kehamilan, persalinan dan nifas, memfasilitasi kelahiran atas tanggung jawabnya sendiri serta memberikan asuhan kepada bayi baru lahir dan anak.
4. **Faktor eksternal** adalah faktor yang bersumber dari luar OP IBI dan tidak berhubungan dengan situasi operasional organisasi profesi IBI, namun dapat mempengaruhi atau menjadi faktor peluang maupun faktor ancaman bagi pencapaian visi dan misi OP IBI.
5. **Kebijakan dan hukum** adalah rangkaian regulasi dan aspek legal yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan yang berpengaruh terhadap eksistensi OP IBI.

6. **Donor** adalah: *Non Government Organization* (NGO) yaitu pihak-pihak luar yang bekerjasama dengan IBI berkaitan peran fungsi dan kewenangan bidan.
7. **Pelanggan OP IBI** adalah gambaran tentang jumlah pengurus IBI pada tingkat Pengurus Daerah (PD), Pengurus Cabang (PC) dan ranting. Jumlah anggota IBI, dan jumlah anggota yang telah terstandar dalam memberikan pelayanan kebidanan.
8. **Faktor Internal** adalah faktor yang bersumber dari dalam OP IBI dan berhubungan dengan situasi operasional organisasi profesi IBI, dapat mempengaruhi atau menjadi faktor kekuatan maupun faktor kelemahan bagi pencapaian visi dan misi OP IBI.
9. **Strategi** adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi, serta merupakan kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri.
10. **Manajemen Organisasi Pengurus Pusat Profesi IBI** adalah: gambaran tentang struktur organisasi Pengurus Pusat IBI, uraian tugas dan kewenangan serta latar belakang pendidikan.
11. **Fasilitas fisik** adalah gambaran tentang sarana prasarana fisik yang dimiliki oleh OP IBI dan digunakan dalam operasionalisasi OP IBI
12. **Keuangan** adalah: gambaran tentang sumber dana, pengelolaan keuangan, dan ketepatan alokasinya.
13. **System informasi** adalah gambaran tentang sistem penyiapan data sebagai sarana komunikasi, pelaporan dan arus informasi tentang hasil kegiatan.
14. **Standar** adalah kesepakatan-kesepakatan yang telah didokumentasikan yang di dalamnya terdiri antara lain mengenai spesifikasi-spesifikasi teknis atau kriteria-kriteria yang akurat yang digunakan sebagai peraturan, petunjuk, atau definisi-definisi tertentu untuk menjamin suatu barang, produk, proses, atau jasa sesuai dengan yang telah dinyatakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan suatu *operational research* dengan pendekatan pemecahan masalah dengan menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian secara kualitatif dilakukan untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang keadaan obyektif dengan menggunakan data primer dan sekunder serta melibatkan sebagian besar para pengurus OP IBI.

B. Informan Penelitian

Populasi dan sampel penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi harus banyak pengalaman tentang latar penelitian (Moleong, 2000). Sampel pada penelitian ini berjumlah 18 orang, dimana jumlah ini diharapkan akan memberikan informasi yang lengkap dan memadai (*adequacy and appropriateness*). Sumber informasi lain didapat dari data sekunder berupa telaah dokumen. Adapun Informan penelitian ini adalah :

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1. Ketua OP IBI | : 1 orang |
| 2. Sekretaris OP IBI | : 1 orang |
| 3. Bendahara | : 1 orang |
| 4. Ketua Bidang Organisasi | : 1 orang |
| 5. Ketua Bidang Hukum | : 1 orang |
| 6. Ketua Bidang Pendidikan | : 1 orang |
| 7. Ketua Bidang Penelitian | : 1 orang |

8. Ketua Bidang Pelatihan dan Pelayanan	: 1 orang
9. Ketua Bidang Hubungan Masyarakat dan Dokumentasi	: 1 orang
10. Ketua Bidang Tata Usaha	: 1 orang
11. Ketua Bidang Administrasi dan Keuangan	: 1 orang
12. Ketua Bidang Logistik dan Rumah Tangga	: 1 orang
13. Ketua Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Pembelaan Anggota	: 1 orang
14. Pengurus Kecamatan	: 2 orang
15. Anggota IBI	: 3 orang
Total	18 orang

C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Consensus Decision Making Group* (CDMG) dalam pengambilan keputusan serta untuk mendapatkan kelengkapan/kedalaman informasi (*richness of information*), digunakan wawancara mendalam. Pedoman wawancara dapat dilihat pada Lampiran I.

Menurut Manarosama (2001), *Consensus Decision Making Group* (CDMG) adalah sekumpulan orang-orang yang anggotanya mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi, menerima dan mendukung keputusan dan biasanya mempunyai tingkatan yang sama. Adanya proses pengulangan konsensus pengambilan keputusan, maka cara ini juga merupakan cara untuk mengembangkan informasi dan ide baru.

Consensus Decision Making Group (CDMG) adalah suatu alat untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi alternatif. Adapun prosedur penggunaan alat ini terdiri dari beberapa langkah dimana dapat dilakukan berulang-ulang sampai didapat konsensus bersama. Langkah-langkahnya adalah :

1. melakukan diskusi penuh untuk membicarakan masalah yang akan diputuskan.

2. mengidentifikasi hal yang disetujui dan tidak disetujui, agar dapat dicantumkan di papan dan dapat dilihat oleh semua anggota CDMG
3. melakukan penyesuaian dari perbedaan pendapat agar tidak ada satupun anggota CDMG yang merasa terletak di luar grup.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Pengumpulan data primer dari faktor eksternal dan internal dilakukan dengan melakukan konsensus pengambilan keputusan (*Consensus Decision Making Group/CDMG*) dan wawancara mendalam dengan para pengurus PP IBI, PK dan anggota IBI.
2. Pengumpulan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, dan data -data yang ada di sekretariat PP OP IBI maupun diluar sekretariat PP OP IBI

E. Metode Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data primer dan data skunder serta mengelompokkannya dan menjadikan bahan dalam CDMG.
2. Dari hasil CDMG ditentukan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal organisasi IBI Kabupaten Aceh Utara.
3. Hasil disampaikan kepada masing-masing anggota CDMG, yang tujuannya adalah agar anggota CDMG dapat mempelajarinya serta memberikan masukan dalam menghasilkan Renstra OP-IBI Kabupaten Aceh Utara.

Dari ringkasan data dalam bentuk matriks hasil CDMG dan wawancara mendalam kemudian dilakukan analisa data dalam beberapa tahapan sesuai alur penelitian, sebagai berikut :

1. *Input stage*

- a. Analisis faktor eksternal (*external factor evaluation*) dengan EFE matrix.
- b. Analisis faktor internal (*internal factor evaluation*) dengan IFE matrix.
- c. Menentukan bobot (*weight*) dari faktor sukses kritis dengan skala jumlah seluruh bobot tidak boleh lebih dari 1.
- d. Memberikan urutan (*rating*) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki arti :
 - 1 = Kelemahan Utama (*major weakness*)
 - 2 = Kelemahan Kecil (*minor weakness*)
 - 3 = Kekuatan Kecil (*minor strenghts*)
 - 4 = Kekuatan Utama (*major strenghts*)
- e. Mengalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor sukses kritis untuk memberikan penilaian akhir (*score*), yang gunanya untuk melihat seberapa besar dari hasil analisa situasi tersebut sehingga akan menggambarkan berapa nilai kekuatan dan kelemahan dari analisa tersebut.

2. *Matching stage* (Tahap pencocokan)

Setelah melalui faktor sukses kritis untuk masing-masing aspeknya, maka melalui matriks SWOT dan matriks IE akan dapat ditemukan posisi kolom/kotak matriks rumah sakit. Pada posisi kolom tersebut akan ditentukan strategi alternatif yang sesuai dengan OP-IBI Kabupaten Aceh Utara.

3 *Decision stage* (Tahap pengambilan keputusan)

Setelah melalui tahap pengumpulan data dan pencocokan, data-data yang dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi, serta ditentukan alternatif strategi terpilih.

4. Tahap IV (*Plan Of Action*)

Melalui CDMG strategi terpilih diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan strategi,. Kemudian langkah akhir pada tahap IV adalah penentuan target dan program yang akan dilaksanakan oleh Organisasi IBI pada lima tahun kedepan (2012-2016).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian mengenai Penyusunan perencanaan strategis OP IBI Kabupaten Aceh Utara dimulai dengan mengumpulkan data-data sekunder dari Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara. Selain itu juga dikumpulkan data dari internal OP IBI .

Setelah tahap pengumpulan data sekunder dilakukan maka selanjutnya dilakukan wawancara mendalam dengan Ketua, sekretaris, anggota, beberapa orang pengurus pada tingkat ranting serta para Mitra IBI. Penulis tidak melakukan wawancara ke semua anggota dikarenakan waktu penelitian yang singkat ditambah juga dengan berbagai kesibukan dari pada informan yang lainnya. Seyogyanya penulis ingin melakukan wawancara dengan semua pengurus, namun dikarenakan kesibukan dari para informan maka penulis hanya melakukan wawancara mendalam beberapa orang informan seperti yang telah disebutkan terdahulu.

Dari hasil kegiatan penelitian yang dilaksanakan melalui proses CDMG dan wawancara dengan para pengurus IBI Kabupaten Aceh Utara, donatur dan anggota IBI, maka laporan hasil penelitian ini memuat sajian hasil pengumpulan data primer, analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman, matrik EFE), analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan, matrik IFE), penetapan tujuan jangka panjang, matrik SWOT , pemilihan strategi yang dipadukan dengan penjabaran prioritas strategi ke dalam tujuan strategi, *Key Performance Indicators* (KPI), penetapan target program kegiatan, prioritas program, estimasi biaya, sumber biaya dan penanggungjawab program.

1. Hasil pengumpulan Data Primer.

Hasil wawancara dengan Ketua IBI, Para Pengurus IBI, anggota dan donor dapat dijabarkan berikut ini. Organisasi Ikatan Bidan Indonesia terbentuk pada tanggal 15 September 1950 di Rumah Sakit Bersalin Budi Kemuliaan Jakarta (Renstra OP IBI). Para bidan melaksanakan pertemuan dan bersidang serta melahirkan kesepakatan untuk membentuk suatu wahana Ikatan Bidan Indonesia (IBI). Pada pertemuan dan persidangan yang pertama ini telah disusun Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) yang mencantumkan bahwa azas IBI adalah Pancasila. Tujuan pendirian IBI adalah rasa persaudaraan sesama bidan. Memelihara, mengembangkan dan menghidupkan pengetahuan bidan dalam kalangan anggota, menyokong dan kerja sama dengan pemerintah, menjaga kesehatan rakyat serta mempertinggi derajat dan kedudukan bidan dalam masyarakat

Upaya - upaya yang dilaksanakan menurut pasal 3 AD/ART 1950 adalah:

- a. mengatur pertolongan persalinan untuk masyarakat
- b. memperbaiki kesehatan ibu dan anak
- c. memberi pimpinan kepada para dukun
- d. seminar/ceramah.
- e. menerbitkan majalah
- f. mengadakan perpustakaan
- g. mengadakan pidato radio

Pada tanggal 24 Juni 1951 dilakukan musyawarah untuk menentukan tujuan tujuan IBI yaitu:

1. Menggalang persatuan dan persaudaraan antara bidan serta kaum wanita pada umumnya dalam rangka memperkokoh persatuan bangsa

2. Membina pengetahuan dan keterampilan anggota dalam profesi kebidanan, khususnya dalam pelayanan KIA serta kesejahteraan keluarga.
3. Membantu pemerintah dalam pembangunan nasional terutama dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.
4. Meningkatkan martabat dan kedudukan Bidan dalam masyarakat.

Setelah musyawarah pengurus besar IBI terpilih, maka pada tanggal 24 Juni 1951 ditetapkan sebagai hari lahirnya IBI. Organisasi profesi IBI Kabupaten Aceh Utara merupakan organisasi yang berdiri sejak 24 Juni 1951 hingga saat ini OP-IBI sudah 60 tahun dan terus berkembang dengan berjalannya waktu, baik dari segi penambahan jumlah anggota, donatur maupun dari kebijakan pemerintah diantaranya UU Nomor 25 tahun 2000 tentang Otonomi Daerah yang didukung dengan Himbauan Gubernur untuk memperhatikan dan memanfaatkan tenaga bidan di desa. Hal ini sangat menggembirakan bagi OP IBI.

Jumlah anggota IBI setiap tahunnya terus bertambah, namun demikian penambahan jumlah anggota tidak diikuti dengan penambahan iuran dari anggota dan hal ini merupakan salah satu kelemahan dari OP IBI. Saat dikonfirmasi kepada salah satu anggota IBI hal ini dikarenakan kepengurusan cabang tidak aktif, jadi merasa kebingungan mau membayar kemana. Akan tetapi menurut pengurus daerah (PD) hal ini disebabkan karena faktor geografis, tetapi dukungan yang lain terus ada, diantaranya adanya perhatian dari donatur yang terus memberikan dukungannya, maupun mitra IBI, apalagi program yang berkaitan dengan IBI yaitu Kesehatan Ibu dan Anak maupun Kesehatan Reproduksi sudah menjadi program global baik di Indonesia maupun di dunia.

Dengan adanya *Millenium Development Goals* (MDG,s) pada tahun 2015 yang merupakan program dunia maka dari delapan program tersebut dua program diantaranya langsung berkaitan dengan peran fungsi bidan yaitu menurunkan angka kematian bayi dan

meningkatkan kesehatan ibu. Menurut donor, bekerjasama dengan IBI cukup memuaskan, misalnya dari sisi laporan yang selalu tepat waktu, dan dana yang dipergunakan sesuai dengan peruntukan.

Peran fungsi bidan dalam pelaksanaan pemberian asuhan kebidanan didukung dengan Kemenkes RI No. 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan dan Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan. Permenkes tersebut akan melindungi bidan dari malpraktik. Dengan kemajuan teknologi akan memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mengakses informasi karena masyarakat sekarang sudah sadar tentang hukum. Hal ini akan berdampak positif bagi tenaga bidan untuk terus meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat dan selalu memperbaharui pengetahuan maupun keterampilan melalui pelatihan.

Berkaitan dengan Rencana Startegi OP IBI, sangat diperlukan oleh OP IBI Kabupaten Aceh Utara dalam peningkatan kinerja 5 (lima) tahun ke depan (2012-2016). Dalam pelaksanaan kegiatan OP IBI masih ada beberapa kelemahan diantaranya adalah:

- a. *need assessment* jarang dilakukan sebelum merencanakan kegiatan
- b. rendahnya monitoring dan evaluasi pasca pelatihan
- c. SDM yang dimiliki masih banyak yang belum terlatih terutama pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi diantaranya keterampilan melatih, *advocacy*, pengelolaan keuangan dan *need assessment*
- d. sarana prasarana yang dimiliki oleh pimpinan daerah (PD) terbatas khususnya multi media
- e. peningkatan pembinaan kepada anggota yang selama ini sangat kurang dilakukan sehingga evaluasi dari organisasi profesi masih mengalami kendala
- f. tidak ada bantuan dana langsung dari pemerintah

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Kebijakan dan Hukum

- 1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- 2) Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 2000 tentang Otonomi Daerah
- 3) Himbauan Mendagri Nomor 446/1742/SJ Kepada Seluruh Gubernur/Bupati/Walikota tertanggal 26 Juli 2000 tentang Pemanfaatan tenaga BDD pada masa Otonomi Daerah
- 4) Kepmenkes RI No. HK.00.06.2.4.1583 tahun 2002 tentang Kurikulum D-III Kebidanan
- 5) Kemenkes RI No. 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan
- 6) Permenkes 1192/Menkes/Per/X/2004 tentang Pendirian Diploma Bidang Kesehatan
- 7) Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan

b. Mitra IBI

Dalam menjalankan organisasinya OP IBI Kabupaten Aceh Utara bermitra dengan Pemerintah Pusat dan Daerah, produsen produk tertentu yang berkaitan dengan tugas dan fungsi bidan. Data mengenai mitra IBI terdapat dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Gambaran Tatanan Pelayanan Kesehatan yang membutuhkan
keberadaan tenaga Bidan.

No.	Jenis	Jumlah	Keterangan
1.	Puskesmas Pembantu	79	
2.	Puskesmas	30	
3.	Polindes	235	
4.	Poskesdes	34	
5.	RS Ibu dan Anak	-	
6.	Rumah Sakit	1	
	Jumlah	379	

Sumber : Profil Kesehatan (2010)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat digambarkan bahwa dari setiap tatanan pelayanan kesehatan sangat dibutuhkan keberadaan tenaga Bidan.

Tabel 4.2
Gambaran Jumlah Institusi Pendidikan D-III Kebidanan di Aceh
Berdasarkan Kepemilikan Desember 2011

No.	Kepemilikan	2009	2010	2011	Ket.
1.	Pusat (Depkes)	1	1	1	
2.	Daerah (Pemda)	15	20	23	
3.	TNI Polri	2	4	6	
4.	Swasta	30	47	49	
5.	Jumlah	48	72	79	

Sumber: OP IBI Aceh Tahun 2011

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah institusi pendidikan yang menyelenggarakan keahlian bidan terus meningkat, terutama yang diselenggarakan oleh swasta. Berdasarkan

hasil wawancara hal ini sangat mengawatirkan terutama dalam kualitas mutu penyelenggaraan pendidikan terutama dalam pelaksanaan praktik klinik, namun akses OP IBI kependidikan maupun pelayanan belum optimal.

Berikut hasil wawancara mendalam dengan mitra IBI

“ kalau kita melihat saat ini bahwa bidan sudah sangat banyak jumlahnya ditandai dengan semakin bertambahnya lulusan bidan yang dihasilkan oleh lembaga–lembaga pendidikan yang ada saat ini, dan sepatutnya pula penurunan terhadap angka kematian ibu dan anak/balita harus dapat diminimalisir, namun sayangnya hal tersebut belum dapat kita cegah”

Alasannya..

“Alasannya mungkin karena saat ini lembaga pendidikan yang ada tidak berkompeten dalam menghasilkan tenaga–tenaga bidan dewasa ini, itu ditandai dengan masih adanya tenaga bidan yang belum mampu menolong persalinan kepada ibu-ibu yang mau melahirkan, bahkan keberadaan mereka masih menjadi tanda tanya oleh masyarakat pada umumnya, dan itu bisa terjadi disebabkan kualitas dari bidan itu sendiri yang belum baik”

“Dalam hal ini distribusi terhadap tenaga bidan saat ini masih belum merata , dan terfokus pada tempat–tempat yang dekat dengan perkotaan sehingga tenaganya tidak merata, dan ini akan mengakibatkan kepincangan, artinya masih ada bidan yang belum mau bertugas di daerah pedalaman, padahal kita ketahui bersama biasanya daerah yang sangat terpencil/pedalaman angka terhadap penyakit masih sangat memprihatinkan, di sini mungkin domainnya pemerintah dalam hal membuat regulasi dan aturan yang dapat mengikat tenaga bidan untuk tetap berada di tengah-tengah masyarakat pada saat mereka membutuhkannya”

c. Donor

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua, Sekretaris dan donor bahwa banyak sekali donor yang telah bergabung dengan OP IBI Kabupaten Aceh Utara, namun OP IBI sangat selektif dalam melakukan MoU. Hal ini disesuaikan tentunya dengan peran fungsi dari OP itu sendiri dan juga kewenangan dari tenaga Bidan. Hampir seluruh donor terfokus kepada pendidikan, pelayanan, dan kualitas mutu.

Donor yang bekerjasama dengan OP IBI diantaranya adalah *World Health Organization* (WHO), *Sari Husada*, *Ford Foundation*, *United Nations Children’s Fund* (UNICEF), *United Nation Population Fund* (UNPFA), *Exon Mobil* dan *Badan Kesejahteraan dan Keluarga*

Berencana Nasional (BKKBN). Banyaknya donor yang ingin bekerjasama dengan IBI diantaranya karena OP IBI belum pernah mengecewakan donor, laporan tepat waktu dan rapih, juga dana yang diberikan sesuai dengan peruntukannya. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dari salah satu donor.

Berikut hasil wawancara mendalam dengan Donor IBI.

“ menurut kami saat ini sebagai donor IBI khususnya dan pemerintah umumnya bahwa keberadaan bidan memang sangat dibutuhkan saat ini seiring dengan permasalahan dunia akan pentingnya peningkatan derajat kesehatan khususnya terhadap ibu dan bayi/balita dan juga sesuai dengan tujuan dari pembangunan millenium (MDG,s) tahun 2015”

“ dan sebagai donor/mitra IBI selama ini kita terus konsis terhadap penurunan angka kematian ibu dan balita/bayi, sehingga kita melakukan support baik tenaga, pikiran, ide, tenaga, bahkan *finance* pun kalau memang itu diperlukan kita akan men *support* nya, hal itu dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya *training – training* yang kita lakukan ataupun kita biyai terhadap peningkatan kompetensi bidan yang tujuannya adalah untuk peningkatan derajat kesehatan ibu dan bayi.”

d. Anggota OP IBI

Jumlah anggota OP IBI Kabupaten Aceh Utara tersebar di 30 kecamatan yang tergabung dalam tingkat kepengurusan ranting. Gambaran pengurus IBI pada tingkat kepengurusan Cabang dan ranting terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Gambaran Pengurus IBI pada tingkat Kepengurusan Pengurus Cabang (PC) dan Ranting

No.	Tingkat	Jumlah	Jumlah Pengurus
1.	PC	1	16
2.	Ranting	28	42

Sumber : Laporan yang masuk ke IBI – Februari 2011.

3. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal dalam menganalisa situasi dalam menyusun rencana strategi. Setelah kita melakukan analisa situasi kita akan mengetahui faktor-faktor apa saja yang akan menjadi ancaman serta peluang bagi sebuah organisasi sehingga akan lebih memudahkan dalam menganalisa strategi yang cocok untuk OP IBI. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang sudah diidentifikasi oleh para peneliti beserta dengan para peserta CDMG didapatkan beberapa faktor peluang dan faktor ancaman dengan pertimbangan yang memenuhi kriteria.

Dari kedua faktor-faktor eksternal tersebut setelah didapatkan maka setelah dilakukan wawancara dengan peserta antara peserta CDMG dan juga berdasarkan wawancara dengan ketua IBI dan juga beberapa pengurus inti dan donor, maka didapatkan hasil analisa nya sebagai berikut :

a. Faktor Peluang

- 1) Pendanaan Pemda meningkat
- 2) Pelayanan kebidanan terstandar
- 3) Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat
- 4) Program Kesehatan Ibu dan Anak (KIA) menjadi perhatian global
- 5) Pendanaan dengan mitra OP IBI meningkat
- 6) Adanya wadah *training centre* bagi anggota IBI

b. Ancaman

- 1) Dukungan pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal
- 2) Monev pasca pelatihan masih rendah
- 3) Pendidikan bidan yang belum terstandar
- 4) Jumlah anggota IBI yang terus meningkat
- 5) Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI

4. Ekternal Factor Evaluation (EFE) Matrik

Dengan melihat data peluang dan ancaman maka melalui CDMG ditentukan bobot dan rating sehingga didapatkan nilai total EFE seperti pada Tabel 4.3.

Tabel. 4.4
EFE Matriks

No.	Faktor Peluang	Bobot	Peringkat 1-4	Rata-Rata Tertimbang
1.	Pendanaan Pemda meningkat	0,09	2	0,18
2.	Pelayanan kebidanan yang terstandar	0,09	2	0,18
3.	Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	3	0,39
4.	Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	4	0,20
5.	Pendanaan dengan donor/mitra OP IBI meningkat	0,13	3	0,39
6.	Adanya wadah <i>training centre</i> bagi anggota IBI	0,05	1	0,05
		Skor Faktor Peluang		1,39
No.	Faktor Ancaman	Bobot	Peringkat 1-4	Rata-Rata Tertimbang
1.	Dukungan Pemerintah untuk pengembangan Profesi Bidan belum maksimal	0,09	1	0,09
2.	Monev Pasca pelatihan masih rendah	0,13	1	0,13
3.	Pendidikan bidan yang Belum terstandar	0,09	1	0,09
4.	Jumlah anggota IBI yang terus meningkat	0,09	3	0,27
5.	Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI	0,05	2	0,10
		Skor Factor TANTANGAN		0,68
		TOTAL NILAI EFE		2.07

Ket:

Peluang

Skala 4 = Merupakan Peluang / Ancaman berskala baik/besar

Skala 3 = Merupakan Peluang / Ancaman berskala sedang

Skala 2 = Merupakan Peluang / Ancaman berskala kecil

Skala 1 = Merupakan Peluang / Ancaman berskala sangat kecil/tidak ada

Tantangan :

Skala 4 = Merupakan Ancaman berskala sangat kecil/tidak ada

Skala 3 = Merupakan Ancaman berskala kecil

Skala 2 = Merupakan Ancaman berskala sedang

Skala 1 = Merupakan Ancaman berskala besar

5. Analisis Lingkungan Internal

Data-data mengenai lingkungan internal OP IBI Kabupaten Aceh Utara didapat berdasarkan laporan dan hasil wawancara dengan ketua dan para pengurus IBI. Informasi yang dapat dihimpun, adalah:

a. Manajemen Organisasi Struktur organisasi IBI terdiri dari :

- 1) Penasehat
- 2) Ketua
- 3) Sekretaris
- 4) Bendahara
- 5) Bidang Pengembangan Organisasi
- 6) Bidang Hukum
- 7) Bidang Pendidikan
- 8) Bidang Pelatihan dan Pelayanan
- 9) Bidang Hubungan Masyarakat dan Dokumentasi
- 10) Bidang Tata Usaha
- 11) Bidang Logistik dan Rumah Tangga
- 12) Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Majelis Pembelaan
- 13) Anggota

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Anggota / Pengurus adalah:

1) Ketua:

- a) Memimpin organisasi sesuai dengan ketentuan AD/ART serta kebijaksanaan yang digariskan oleh Kongres IBI.
- b) Mengkoordinasi seluruh kegiatan Pengurus IBI mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi serta bertanggung jawab penuh untuk kegiatan ke dalam dan ke luar organisasi.
- c) Mengarahkan, membina dan mengawasi seluruh program IBI.
- d) Menyelenggarakan Kongres, Rakerda dan rapat-rapat.

2) Sekretaris :

- a) Mewakili Ketua apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua.
- b) Mengkoordinasikan kegiatan Bidang Humas & Dokumentasi dan Bidang TU.
- c) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.

3) Bendahara :

- a) Mewakili Ketua apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua.
- b) Mengkoordinasikan kegiatan Administrasi Keuangan dan Rumah tangga & logistik.
- c) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan organisasi sesuai ketetapan dan kebijaksanaan Pengurus.
- d) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.
- e) Menandatangani cek dengan Ketua atau dengan Sekretaris.

4) Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Majelis Pembelaan Anggota:

- a) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan bidang sesuai dengan ketetapan pengurus pusat.
- b) Melaporkan hasil kegiatan di bidang tugasnya, secara berkala.
- c) Memberikan saran dan pertimbangan yang perlu dalam rangka tugas pengurus pusat.
- d) Membentuk tim teknis sesuai kebutuhan.

5) Ketua-ketua Bidang:

- a) Setiap bidang dipimpin oleh seorang Ketua Bidang, dibantu oleh anggota.
- b) Tugas Ketua Bidang :
 - Membantu Ketua dalam melaksanakan tugasnya.
 - Merencanakan dan melaksanakan kegiatan bidang sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan dalam kongres.
 - Melaporkan hasil-hasil kegiatan di bidangnya secara berkala.
 - Memberikan saran-saran atau yang dipandang perlu kepada Ketua tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil dalam rangka pelaksanaan tugas pengurus pusat.

c. Produk Layanan

Kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh IBI adalah memberikan pelayanan kepada anggota IBI maupun kepada pengurus IBI pada tingkat PC maupun ranting. Berdasarkan hasil wawancara mendalam untuk melihat maju mundurnya sebuah organisasi IBI sangat tergantung kepada loyalitas dari anggota, dan menurut penilaian pengurus bahwa anggotanya sangat loyal terhadap organisasi profesinya.

Berikut hasil wawancara mendalam .

“menurut saya bahwa produk layanan yang ada saat ini sudah dapat memberikan sejauh mana organisasi IBI dapat bertahan dan eksis dalam melakukan kegiatannya, hal itu terlihat dengan semakin banyaknya pelatihan dan kursus-kursus yang dilakukan oleh OP IBI kepada anggotanya.”

“ produk yang ada saat ini berdasarkan hasil yang dilakukan oleh OP IBI sudah dapat diterima oleh seluruh anggota nya, yaitu ditandai dengan semakin tingginya kesadaran mereka dalam melaksanakan/mempertinggi kemampuan mereka dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.”

Hal ini ditandai dengan semua atribut yang dimiliki oleh anggota OP, yaitu :

- 1) Seragam OP IBI
- 2) Penyediaan atribut Bidan Delima (Buku-buku, sertifikat, dan perangkat pelayanan)
- 3) Penyiapan dan penerbitan KTA
- 4) Penyediaan majalah, buku dan segala aturan yang berkaitan dengan bidan
 - a) Kode etik Bidan
 - b) Protap Pelaksanaan tugas-tugas Bidan
 - c) Pedoman Organisasi
 - d) Pedoman Bidan di Desa
 - e) Pedoman Klinik IBI
 - f) Prosedur dan Tata Cara Pemilihan Pengurus
 - g) Sistem Penelusuran dan Bakat Kepemimpinan IBI

d. SDM

Jumlah pengurus IBI Aceh Utara berjumlah 16 orang, seperti tergambar dalam Tabel 4.5

Tabel 4.5

Gambaran Pengurus IBI Kab.Aceh Utara berdasarkan Jenis Pendidikan

No.	Dasar Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	Srata 2	1 orang	S-2 Kesehatan
2.	Strata 1	4 Orang	S-1 Kesmas
3.	D-III	9 Orang	Kebidanan
4.	D-I	2 orang	Bidan
5.	Jumlah	16 orang	

Sumber : Laporan yang masuk ke IBI – Februari 2011.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris IBI dan beberapa orang pengurus bahwa sarana prasarana yang dimiliki oleh IBI Kabupaten Aceh Utara sangat terbatas, seperti meja, kursi, komputer, dan prasarana lainnya. Hal ini dapat mengganggu kelancaran tugas-tugas yang diturunkan oleh PP IBI kepada PD untuk disampaikan lagi kepada PC maupun ranting dan anggota IBI.

6. Kekuatan dan Kelemahan

Dengan mengkaji faktor-faktor internal maka melalui CDMG, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan OP IBI di Kabupaten Aceh Utara yaitu :

Kekuatan :

- a. Pelatihan anggota meningkat
- b. Kewenangan IBI dalam rekomendasi intitusi pendidikan bidan
- c. *Advocacy* terhadap mitra semakin meningkat

- d. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik
- e. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi
- f. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi

Kelemahan :

- a. Pengumpulan data dasar masih kurang
- b. Profesionalisme bidan belum optimal
- c. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal
- d. Peningkatan SDM pengurus IBI masih rendah
- e. Sarana prasarana masih kurang
- f. Dana dari anggota yang terus menurun

7. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks*

Dari data kekuatan dan kelemahan OP IBI yang sudah ada, maka melalui CDMG dapat ditentukan/diberi bobot, rating dari masing-masing faktor seperti tertera dalam Tabel 4.5.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.5
Analisis Kekuatan dan Kelemahan OP IBI dengan Menggunakan Matriks IFE

No.	Faktor Kekuatan	Bobot	Peringkat 1-4	Rata-Rata Tertimbang
1.	Pelatihan anggota meningkat	0,05	3	0,15
2.	Kewenangan IBI dalam Rekomendasi institusi pendidikan bidan	0,09	3	0,27
3.	Advocacy terhadap mitra semakin meningkat	0,09	3	0,27
4.	Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	0,09	3	0,27
5.	Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20
6.	Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20
			Skor Faktor Kekuatan	1,36
No.	Faktor Kelemahan	Bobot	Peringkat 1-4	Rata-Rata Tertimbang
1.	Pengumpulan data dasar masih kurang	0,14	1	0,14
2.	Profesionalisme Bidan belum optimal	0,10	1	0,10
3.	Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal	0,10	1	0,10
4.	Peningkatan SDM Pengurus IBI masih rendah	0,14	3	0,42
5.	Sarana prasarana masih kurang	0,05	1	0,05
6.	Dana dari anggota yang terus menurun	0,05	1	0,05
			Skor Faktor Kelemahan	0,86
			TOTAL NILAI IFE	2,22

Ket:*Kekuatan:*

Skala 4 = Merupakan Kekuatan/ Kelemahan berskala baik/besar

Skala 3 = Merupakan Kekuatan/ Kelemahan berskala sedang

Skala 2 = Merupakan Kekuatan/ Kelemahan berskala kecil

Skala 1 = Merupakan Kekuatan/ Kelemahan berskala sangat kecil/tidak ada

Kelemahan

Skala 4 Merupakan Kelemahan Berskala Sangat Kecil/Tidak Ada

Skala 3 Merupakan Kelemahan Berskala Kecil

Skala 2 Merupakan Kelemahan Berskala Sedang

Skala 1 Merupakan Kelemahan Berskala Besar

Sebelum dilakukan visi dan misi terlebih dahulu lakukan analisa lingkungan eksternal dan analisa lingkungan internal, dan setelah hasil analisa tersebut didapat maka langkah selanjutnya adalah merumuskan visi dan misi suatu organisasi.

a. Visi dan Misi

Setelah dilakukan analisa situasi baik terhadap faktor eksternal dan faktor internal dan kemudian juga didapatkan hasil total score dari kedua faktor tersebut, maka langkah selanjutnya sesuai dengan kaidah penyusunan rencana strategi yaitu merumuskan visi dan misi organisasi. Penyusunan visi dan misi dalam sebuah organisasi merupakan fase penting dalam tindakan strategis pada suatu organisasi. Hal ini sebagai hasil penafsiran terhadap lingkungan yang berubah (Trisnantoro, 2005). Visi adalah suatu cita-cita keadaan di masa mendatang yang ingin diwujudkan oleh seluruh karyawan rumah sakit, sedangkan misi adalah penjabaran tertulis untuk mendukung terlaksananya suatu visi.

Ditinjau dari tugas pokok dan fungsi OP IBI yang pada dasarnya sebagai penyedia pelayanan kesehatan khususnya dalam hal kesehatan reproduksi bagi masyarakat yang memanfaatkan tenaga dan sumber daya manusia, kebidanan sebagai tempat pelayanan kesehatan. Maka sesuai pengertian visi menurut David (2001), visi adalah suatu pernyataan yang dapat menjawab pertanyaan dasar, ingin menjadi apa di masa mendatang dan kemana arah organisasi tersebut akan dibawa.

Menurut Brison (2002) bahwa suatu organisasi yang ingin mengembangkan kinerja organisasinya sampai tingkat superior, maka visi yang dimiliki harus dapat menjadi panduan dan motivasi, harus disebarluaskan dikalangan anggota organisasi dan *stake holder* kunci serta harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan-keputusan atau tindakan penting organisasi.

Dilanjutkan oleh Bryson (2002) bahwa pernyataan visi harus menekankan tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan dan standard yang harus dicapai dalam pelayanan publik dan dalam cakupan arean tanpa batas. Dikaitkan dengan keadaan yang ada saat ini bahwa keberadaan tenaga bidan belum mampu menunjukkan hasil yang memuaskan, begitu juga dengan organisasi induknya yaitu OP IBI.

Kita ketahui bahwa pada tahun 2015 sektor kesehatan sudah memasuki arus globalisasi yang sarat dengan kompetisi serta untuk mendukung tujuan pembangunan millenium (MDG,s 2015). Saat ini OP IBI dan seluruh anggotanya belum mampu untuk mendukung tujuan MDG,s tersebut, hal itu di karenakan OP IBI sampai ini belum memiliki visi dan misi organisasi yang jelas dan terarah. Oleh karena itu OP IBI terus melakukan perubahan dalam mewujudkan tujuan organisasinya, namun kearah tersebut tetap merupakan cita-cita dan harapan dari pada seluruh anggota OP IBI khususnya dalam kawasan Aceh Utara. Maka untuk itu visi OP IBI harus dirumuskan dengan segera mungkin.

Akhirnya melalui proses (CDMG) dari pada seluruh tim inti OP IBI dan juga dibantu oleh anggota bidan Aceh Utara pada November 2011 lalu, dengan di fasilitasi oleh Dinas Kesehatan Aceh Utara, maka berhasil dirumuskan visi OP IBI Aceh Utara untuk tahun 2012-2016 sebagai berikut :

“ Menciptakan bidan profesional yang berstandar global.”.

Dari pernyataan visi yang cukup singkat terkandung berbagai kriteria visi yang baik seperti yang dikemukakan oleh Ayuningtyas (2006), visi yang baik itu adalah pernyataan yang menantang, mengilhami, memberi kekuatan, berorientasi pada perubahan dan manusia, agar dapat memberi kekuatan dan bersifat jangka panjang.

Misi adalah pernyataan alasan suatu organisasi berdiri, menjawab pertanyaan apakah bisnis organisasi itu (*What is our business?*). Pernyataan misi mengungkapkan apa yang

ingin organisasi kerjakan dan siapa yang ingin dilayani. Misi yang jelas penting untuk menentukan tujuan (*objectivness*) dan merumuskan strategi (David, 2001).

Bryson (2002) mengemukakan ada dua manfaat dari misi sebuah organisasi yaitu:

1. Menunjukkan bahwa organisasi yang telah melakukan pengembangan pernyataan visi berarti organisasi tersebut telah memulai kebiasaan yang memfokuskan diskusi pada hal-hal yang benar-benar dianggap penting.
2. Klarifikasi tujuan organisasi, karena definisi misi merupakan fungsi sentral dari kepemimpinan, dan kepemimpinan yang benar adalah yang mampu menghasilkan tujuan yang masuk ke dalam struktur dan sistem termasuk pengalokasian sumber daya.

Berdasarkan wawancara mendalam dengan ketua OP-IBI Kabupaten Aceh Utara, maka visi dapat didefinisikan sebagai berikut,:

"visi adalah sebuah mimpi ataupun cita-cita yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga arah dan tujuannya jelas serta dapat dijangkau dalam jangka waktu tertentu, apalagi OP IBI adalah organisasi wadah profesi para bidan sehingga sangatlah perlu adanya suatu rujukan visi yang jelas dan terarah sehingga IBI Aceh Utara ke depan dalam menjalankan tugasnya akan lebih bagus dari masa sekarang, sehingga kita sudah dapat merumuskan visi OP IBI Aceh Utara untuk lima tahun mendatang walaupun dengan berbagai lika-liku dan juga perdebatan yang sengit pada saat merumuskannya, tapi itu adalah iklim sebuah organisasi dan itu juga pertanda anggota OP IBI merasa memiliki terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya akan keberlangsungan OP IBI di masa mendatang"

Menurut Sekretaris OP IBI

"Visi adalah sebuah landasan dalam mencapai tujuan organisasi atau sering para *organisatoris* mengatakan dengan *dream* (mimpi) artinya jika satu organisasi tidak mempunyai visi yang jelas maka organisasi tersebut tidak akan dapat berkembang ataupun bersaing pada masa sekarang. Dengan adanya visi maka OP IBI akan menjadi organisasi yang akan lebih bagus pada masa mendatang"

"Bahwa visi organisasi IBI Aceh Utara adalah menciptakan bidan profesional yang berstandar global. Visi itu kita adopsi dari visi IBI Pusat dan sudah pernah kita sosialisasikan kepada anggota, walaupun masih ada anggota IBI yang masih belum tau."

Sedangkan misi menurut (ketua IBI) adalah :

”untuk melahirkan visi yang bagus tentunya harus didukung misi yang lebih operasional sehingga visi tersebut dapat tercapai, misi yang tercantum dalam OP IBI saya rasa misi yang sudah kita lahirkan melalui proses yang sangat panjang, ini memang perlu adanya perbaikan terus seiring berjalannya waktu dan situasinya sehingga misi tersebut dapat lebih teroperasionalkan dan mampu menjawab arah dan kebijakan dari visi OP IBI Aceh Utara, karena misi yang ada sekarang adalah untuk menggambarkan bagaimana dalam pencapaian visi OP IBI.

Menurut Sekretaris OP IBI adalah :

”Misinya juga belum tercapai dan belum bisa memuaskan seluruh lapisan masyarakat dan pihak pemerintah, aktifitas IBI Kabupaten Aceh Utara dalam pelaksanaan misinya adalah meningkatkan kompetensi SDM nya, tetapi sangat terbatas. SDM yang mengikuti pendidikan nya belum merata dan yang mengikutinya hanya orang-orang tertentu saja. Dan anggota yang memahami misinya sekitar 30%, itu disebabkan karena sosialisasi yang kurang serta banyak anggota organisasi yang tidak mau peduli.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan ketua OP IBI bahwa langkah-langkah strategis nya adalah:

”Berbicara dengan manajemen strategis sudah barang tentu perlu adanya langkah-langkah dalam mewujudkan konsep strategis nya , ada beberapa langkah strategis dalam mencapai OP IBI Aceh Utara pada masa mendatang lebih dapat bersaing antara lain Sumber Daya Manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya, karena jika ketiga komponen utama tersebut tidak dimiliki sudah barang tentu sangat sulit dalam mewujudkan tujuan organisasi, dan langkah-langkah tersebut sangat diperlukan”

”Langkah strategis harus mampu dirumuskan dengan lebih mendetail dan terarah sehingga strategi - strategi yang telah dirumuskan dapat lebih dijalankan secara lebih bagus, karena fungsinya untuk lebih mempertajam bagaimana dan kemana arah dari pada strategi yang telah dilahirkan sehingga strateginya lebih tepat sasaran.”

Menurut Sekretaris OP IBI langkah-langkah strategis adalah:

“SDM nya harus kompeten, sarana dan prasarana juga harus dipenuhi, serta melakukan advokasi kepada para mitra dan donor IBI serta kepada pemerintah untuk pengembangan organisasi IBI untuk bisa menjawab tantangan di masa mendatang”.

Maka akhirnya dalam proses CDMG yang diadakan di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara dirumuskan nilai-nilai, visi dan misi dari OP IBI Kabupaten Aceh Utara untuk masa lima tahun ke depan 2012 - 2016 yaitu :

Nilai : a. Mengutamakan nilai kebersamaan

- b. Mempersatukan diri dalam satu wadah
- c. Pengayoman terhadap anggota
- d. Pengembangan diri
- e. Peran serta dalam komunitas
- f. Mempertahankan citra bidan
- g. Struktur organisasi yang jelas
- h. Kode etik kebidanan
- i. Sosialisasi pelayanan berkualitas

Visi : MEWUJUDKAN BIDAN PROFESIONAL YANG BERSTANDAR GLOBAL

Misi :a. Mewujudkan kewenangan IBI dalam pengesahan upaya pendidikan dan pelatihan bidan.

- b. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kebidanan
- c. Meningkatkan mutu layanan bidan berfokus pada kepuasan klien
- d. Meningkatkan kesejahteraan anggota
- e. Melakukan pembinaan anggota
- f. Mengupayakan perlindungan hukum bagi anggota

8. Penetapan tujuan jangka panjang

Dalam proses CDMG ditetapkan tujuan jangka panjang dengan memperhatikan faktor eksternal dan faktor internal dengan prinsip meningkatkan kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang muncul. Tujuan jangka panjang ditetapkan juga dengan memperhatikan nilai-nilai, visi, misi dengan demikian tujuan jangka panjang yang berkembang saat CDMG dan ditetapkan adalah “meningkatkan profesionalisme bidan yang berfokus kepada kepuasan pelanggan“.

9. Matriks SWOT

Dalam penyusunan matrik SWOT dilakukan penyusunan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT yang terlihat pada Tabel 4.6. Hal ini dilakukan melalui proses CDMG. Berdasarkan hasil bahwa faktor peluang mempunyai bobot lebih besar dari faktor ancaman dan bobot faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan, maka matriks tersebut menghasilkan posisi OP IBI berada dalam *future quadrant* yaitu kuadran masa depan. Strategi yang dianjurkan pada kuadran masa depan adalah *related diversification, vertical integration, market development, product development, dan market penetration*.

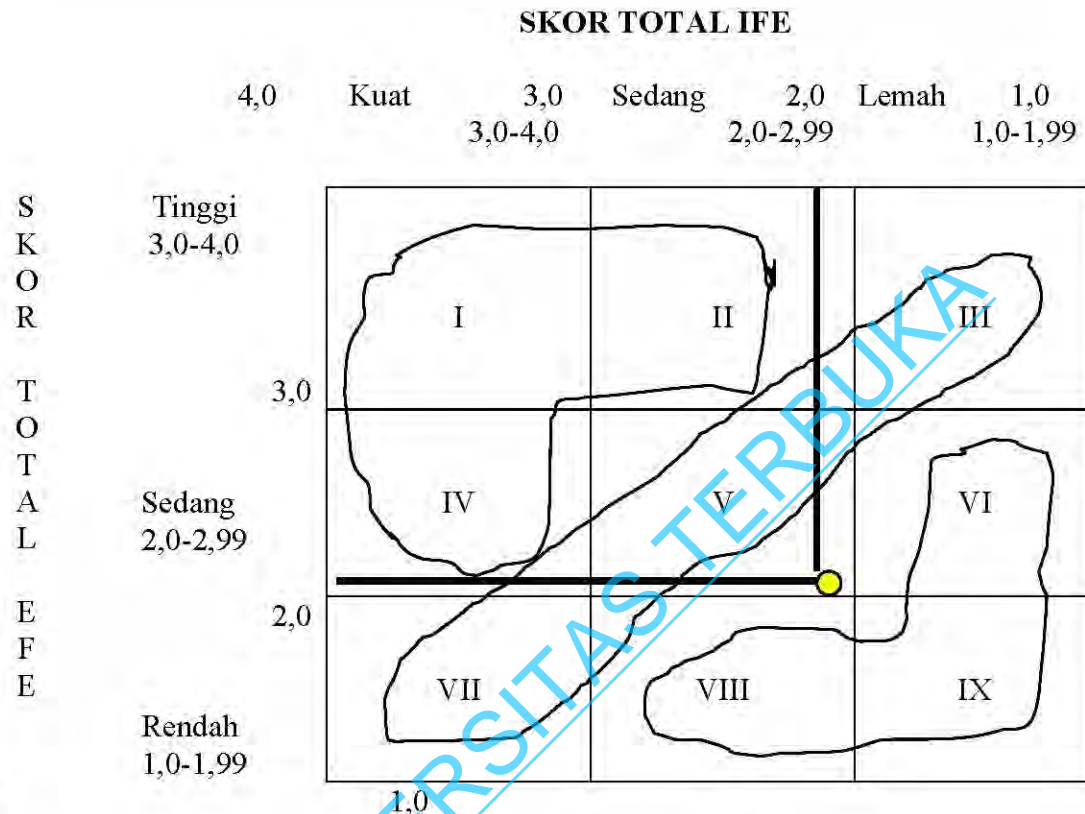
UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel. 4.6
Matriks SWOT OP IBI Kabupaten Aceh Utara

	Strength-S	Weaknesses-W
	1. Pelatihan anggota meningkat	1. Pengumpulan data dasar masih kurang
	2. Kewenangan IBI dalam rekomendasi institusi pendidikan bidang	2. Profesionalisme bidang belum optimal
	3. Advocacy terhadap mitra semakin meningkat	3. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal
	4. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	4. Peningkatan SDM Pengurus IBI masih rendah
	5. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	5. Sarana prasarana masih kurang
	6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	6. Dana dari anggota yang terus menurun
Opportunities-O	Strategi SO	Strategi WO
1. Pendanaan Pemda meningkat	Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI (S1, S5, S6, O1, O2, O3, O5, O6)	Peningkatan pengumpulan data dasar (O1, O2, O3, O3, O4, O5, W1)
2. Pelayanan kebidanan terstandar		Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan (O2, O3, W2, W3)
3. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat		Meningkatkan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI (O5, O6, W2, W4)
4. Program KIA menjadi perhatian global	Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI (S2, S3, S4, O4)	Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media) (O1, O5, W5)
5. Pendanaan dengan donor/mitra OP IBI meningkat		Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi dalam penggunaan dana (O1, W6)
6. Adanya wadah <i>training centre</i> bagi anggota IBI		
Treats-T	Strategi ST	Strategi WT
1. Dukungan pemerintah untuk pengembangan karier Bidang belum maksimal	Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karier bidang dan pelaksanaan monev pasca pelatihan yang berkesinambungan (S3, T1, T2)	Mengembangkan standarisasi pendidikan bidang (T1, T3, W2, W3)
2. Monev pasca pelatihan masih rendah		
3. Pendidikan bidang yang belum terstandar	Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum (S1, S2, S5, S6, T3, T4, T5)	
4. Jumlah anggota IBI yang terus meningkat		
5. Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI		

10. Matrik IE

Berdasarkan hasil skor EFE (2,07) dan IFE (2,22) maka diketahui posisi organisasi OP IBI adalah pada sel ke 5 yaitu *hold* dan *maintain*, seperti tergambar pada Gambar 4.1.



Gambar .4.1. Matrik IE

Berdasarkan Gambar 4.1. posisi OP IBI terdapat di sel ke 5 yang artinya *hold* dan *maintain*. Strategi umum yang dapat digunakan adalah *market penetration* dan *product development*.

11. Pemilihan alternatif strategi

Pemilihan alternatif strategi didasarkan kepada hasil dari matrik SWOT dan matrik IE yang dilandasi oleh hasil dari matrik EFE dan matrik IFE. Dari hasil matrik SWOT posisi OP IBI berada dalam *future quadrant* dan strategi yang dianjurkan adalah *related diversification*, *vertical integration*, *market development*, *product development*, dan *market penetration*.

Matrik IE berada pada sel ke 5 yaitu *hold and maintain* dan strategi umum yang dapat dipakai adalah *market penetration* dan *product development*.

12. Penetapan alternatif strategi

Berdasarkan pada pemilihan alternatif strategi maka selanjutnya dilakukan penetapan terhadap strategi yang terpilih. Adapun strategi yang terpilih adalah, *market penetration*, *product development*, dan *market development*.

a. Strategi *market penetration*

- 1) Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI
- 2) Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
- 3) Peningkatan pengadaan sarana prasarana
- 4) Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi dalam penggunaan dana
- 5) Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan movev pasca pelatihan yang berkesinambungan
- 6) Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

b. Strategi *product development*

- 1) Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
- 2) Peningkatan pengumpulan data dasar
- 3) Meningkatkan *capacity building* bagi pengurus IBI
- 4) Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
- 5) Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan

c. Strategi market development

- 1) Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
- 2) Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan monev pasca pelatihan yang berkesinambungan

Setelah dilakukan tahap pencocokan/*matching stage* strategi alternatif atau strategi terpilih dari hasil kedua matrik, yaitu matrik IE dan matrik SWOT untuk menghasilkan strategi yang cocok bagi OP IBI Kabupaten Aceh Utara untuk lima tahun mendatang, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penjabaran strategi terpilih dari hasil analisa matrik SWOT menjadi tujuan strategi OP IBI Kabupaten Aceh Utara untuk lima tahun mendatang. Dari hasil analisa matrik SWOT yang sudah dilakukan maka dipilih 10 (sepuluh) strategi alternatif/strategi terpilih untuk menentukan tujuannya. Tujuan strategi untuk OP IBI Kabupaten Aceh Utara berjumlah 25 (dua puluh lima) tujuan strategi. Tujuan strategi yang dihasilkan diperoleh dengan melihat strategi alternatif. Penjabaran strategi terpilih menjadi tujuan strategi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.7
Penjabaran Strategi Terpilih ke dalam Tujuan Strategis
OP IBI Kabupaten Aceh Utara

No.	Strategi	Tujuan Strategi
1.	Meningkatkan pelatihan bagi anggota IBI	a. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme bagi anggota IBI b. Menjaga mutu pelayanan yang diberikan bidan
2.	Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan donor/mitra OP IBI	a. Meningkatkan anggaran OP IBI b. Meningkatkan pelaksanaan kegiatan program OP IBI c. Meningkatkan bantuan dana yang berkesinambungan d. Meningkatkan jejaring dengan donor/mitra OP IBI
3.	Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karier bidan dan monev. pasca pelatihan yang berkesinambungan	a. Meningkatkan dukungan pemerintah dalam pengembangan karier bidan b. Meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan bidan c. Meningkatkan program monev yang berkesinambungan
4.	Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum	a. Meningkatkan jumlah Bidan Delima b. Mengembangkan kemampuan bidan dalam mendukung profesionalisme dan kesadaran akan hukum c. Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kebidanan
5.	Meningkatkan pengumpulan data dasar (<i>need assesment</i>)	a. Pemanfaatan data dasar dalam penyusunan perencanaan dan pelaporan b. Membangun sistem dalam penyiapan data sebagai bahan informasi bagi donor/mitra OP IBI
6.	Meningkatkan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan	a. Peningkatan sistem penyelenggaraan pendidikan bidan b. Meningkatnya pelayanan asuhan kebidanan melalui sosialisasi standar praktik bidan
7.	Meningkatkan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI	a. Peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan bagi anggota IBI b. Meningkatkan kemampuan bagi pengurus IBI dalam keterampilan melatih dan manajemen keuangan

8.	Meningkatkan pengadaan sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kelengkapan sarana dan prasarana b. Pemanfaatan sumber informasi yang maksimal
9.	Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi penggunaan dana	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan citra baik OP dimata anggota IBI, donor, maupun mitra IBI b. Meningkatkan kesadaran anggota untuk membayar iuran c. Meningkatkan pendapatan / dana bersumber dari anggota
10.	Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan	<ul style="list-style-type: none"> a. Penjaminan mutu lulusan bidan b. Pengembangan sistem uji kompetensi

13. Penetapan ukuran kinerja (*Key Performance Indicator, KPI*)

Untuk mengukur ketercapaian dari tujuan tersebut, selanjutnya disusun indikator alat ukur yaitu *Key Performance Indicator* dengan menggunakan ukuran ketercapaian hasil yang terbaik (*Lag Indicator*) dan ukuran pendorong dalam mencapai keberhasilan yang terbaik (*Lead indicator*). Setiap tujuan strategi ditetapkan ukuran kinerja kunci yang sesuai (*KPI*) yang digunakan sebagai indikator efektifitas implementasi dari masing-masing tujuan strategi.

Berdasarkan hasil CDMG dengan tim penyusun Renstra IBI Cabang Aceh Utara maka disepakati *key performance indicator* seperti terdapat dalam Tabel 4.8 *Key performance Indicator* IBI Cabang Aceh Utara. Selanjutnya setiap KPI ditetapkan penanggung jawab KPI, yaitu pejabat yang bertanggung jawab atas status pencapaian KPI tersebut. Penunjukan penanggung jawab KPI perlu dilakukan agar selanjutnya mereka bisa melakukan kegiatan masing-masing, seperti tergambar dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Ukuran Key Performance Indicator (KPI) OP IBI

No.	Tujuan Strategi	Ukuran Key Performance Indicator (KPI)		Pemilik KPI
		Lag Indicator	Lead Indicator	
1.	Meningkatkan anggaran OP IBI	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah anggaran bersumber dari donor/mitra OP IBI meningkat - Jumlah anggaran bersumber dari pemerintah meningkat 		Bendahara
3.	Meningkatkan kesadaran anggota untuk membayar iuran	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah anggota IBI sama dengan jumlah dana yang diperoleh dari anggota 		Bendahara
4.	Meningkatkan bantuan dana yang berkesinambungan		<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah kontribusi donor/ mitra IBI meningkat - Jumlah anggota IBI yang membayar iuran meningkat - Jumlah program yang disetujui oleh donor/ mitra IBI meningkat 	Bendahara
5.	Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kebidanan	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar meningkat 		Bidang Pelayanan
6.	Meningkatkan citra baik OP IBI dimata anggota dan donor	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya dokumentasi keuangan yang baik - Adanya audit keuangan publik diakhir kepengurusan 		Bendahara

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)		Pemilik KPI
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>	
7.	Meningkatkan jumlah bidan Delima		- Jumlah daerah yang melaksanakan bidan Delima meningkat	Bidang Pelayanan
8.	Menjaga mutu pelayanan yang diberikan bidan		- Adanya pembinaan terhadap anggota secara periodik	Bidang Organisasi
9.	Meningkatkan pelayanan asuhan kebidanan melalui sosialisasi standar praktik bidan		- Jumlah anggota yang tersosialisasi standar praktik bidan meningkat - Jumlah anggota yang melaksanakan standar praktik bidan meningkat	Bidang Pelayanan
10.	Penjaminan mutu lulusan bidan		- Jumlah dosen yang mengikuti pendidikan berkelanjutan meningkat - Adanya uji kompetensi bagi bidan yang baru lulusan	Bidang Pendidikan
11.	Meningkatkan jejaring dengan mitra OP IBI		- Jumlah program kerja yang disponsori mitra OP IBI meningkat - Jumlah MOU dengan mitra IBI meningkat - Jumlah anggota IBI yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan meningkat	Bidang Pendidikan
12.	Mengembangkan kemampuan bidan dalam mendukung profesionalisme dan sadar akan hukum	- Jumlah anggota IBI yang terlatih meningkat - Jumlah anggota IBI yang sadar hukum meningkat		Bidang Hukum
13.	Meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh bidan		- Jumlah anggota IBI lulusan D3, D4 dan S1 meningkat - Jumlah anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi meningkat	Bidang Pelayanan

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)		Pemilik KPI
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>	
14.	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme bagi anggota IBI		- Jumlah anggota IBI yang lulus uji kompetensi (kompeten) meningkat	Bidang Pendidikan
15	Peningkatan sistem penyelenggaraan pendidikan bidan		- Adanya instrumen standar pendidikan bidan yang mengacu kepada penjaminan mutu	Bidang Pendidikan
16.	Pengembangan sistem uji kompetensi		Adanya sistem uji kompetensi yang terorganisir dengan baik di tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar	Bidang Pendidikan
17.	Meningkatkan pelaksanaan kegiatan Program OP IBI	- Jumlah kegiatan yang diselesaikan tiap periode meningkat - Jumlah anggaran yang terserap dalam setiap periode meningkat		-Sekretaris -Bendahara
18.	Meningkatkan dukungan pemerintah dalam pengembangan karier bidan		- Adanya pola pendidikan dan karier bidan yang jelas - Adanya intensitas dalam pelaksanaan advokasi kepada pemerintah	Bidang Pendidikan
19.	Meningkatkan program monev yang berkesinambungan	- Jumlah kegiatan dan pelaksanaan program monev meningkat	- Adanya instrumen monev dalam pelaksanaan kegiatan - Adanya pertemuan yang periodik antara PC	Bidang Pengembangan profesi
20.	Peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan bagi anggota IBI	- Jumlah pelatihan yang diikuti oleh anggota IBI meningkat - Kepuasan anggota dalam mengikuti pelatihan meningkat		Sekretaris

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)		Pemilik KPI
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>	
21.	Membangun system dalam penyiapan data sebagai bahan informasi bagi mitra OP IBI		<ul style="list-style-type: none"> - Adanya anggota pengurus IBI yang terlatih dalam mengembangkan sistem informasi - Terbangunnya sistem informasi data yang akurat bagi mitra OP IBI 	Sekretaris
22	Pemanfaatan sumber informasi yang maksimal		Adanya sistem komunikasi antar PP, PD, PC maupun anggota yang intensif	Sekretaris
23.	Meningkatkan kemampuan pengurus IBI dalam keterampilan melatih, advokasi dan manajemen keuangan		<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pengurus IBI yang dilatih keterampilan meningkat - Jumlah pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan meningkat - Jumlah pengurus IBI yang dilatih advokasi meningkat 	Bidang Humas
24.	Pemanfaatan data dasar dalam penyusunan perencanaan dan pelaporan		<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pengurus IBI yang dilatih pelaksanaan <i>need assesment</i> meningkat - Jumlah pelaksanaan <i>need assesment</i> meningkat - Adanya perencanaan dan pelaporan yang semakin baik 	Sekretaris
25.	Meningkatkan kelengkapan sarana dan prasarana		Jumlah sarana prasarana meningkat pada tingkat PP, PD dan PC.	Bidang Logistik

14. Penetapan Target Tahunan dan Program Kegiatan

Untuk mengukur kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan dimasa mendatang maka melalui CDMG langkah selanjutnya adalah menetapkan target dan program yang akan dilaksanakan oleh OP IBI pada 5 (lima) tahun mendatang yaitu 2012-2016. Di dalam menyusun penetapan target dan kegiatan, maka masing-masing penanggung jawab KPI harus mengajukan inisiatif program yang akan dilakukan, seperti tergambar dalam Tabel : 4.9.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel. 4.9
Program kegiatan, Target dan Penanggungjawab

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Jumlah anggaran bersumber dari donor/mitra OP IBI meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Advokasi terhadap mitra OP IBI di dalam maupun Luar Daerah - Menyusun rencana kerja yang rasional dan mempunyai daya ungkit yang tinggi 	Bendahara
Jumlah anggaran bersumber dari pemerintah (pusat/daerah) meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Advokasi terhadap pemerintah pusat dan daerah melalui PD, PC dan Ranting - Menyusun rencana program terkait dengan kebutuhan pemerintah pusat dan daerah 	Bendahara
Jumlah dana yang bersumber dari anggota meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang anggaran yang dibutuhkan kepada anggota IBI melalui pertemuan pada tingkat PD, PC dan Ranting - Memberikan penghargaan kepada ranting yang memberikan kontribusi dana yang paling banyak 	Bendahara
Adanya sistem pembayaran iuran yang efektif	Identifikasi system yg ada	Menyusun Yg Baru	Uji coba	Pelak Sanaan	Pelak Sanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi system pembayaran iuran anggota yang ada saat ini - Menyusun system yang baru (mis. Kartu anggota yang dapat berpungsi juga seperti ATM) - Pengadaan sarana prasarana - Penggunaan system baru oleh seluruh anggota IBI 	Bendahara
Jumlah anggota IBI yang membayar iuran meningkat	70%	80%	90%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Ranting - Identifikasi jumlah anggota IBI yang membayar iuran - Penyelesaian KTA 	Bendahara

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
						- Sosialisasi tentang keberhasilan – keberhasilan yang dicapai oleh OP IBI serta kegiatan yang akan dilaksanakan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting	
Jumlah program yang disetujui oleh donor/mitra IBI meningkat	1 Prg	2 Prg	3 Prg	4 Prg	5 Prg	- Penyusunan rencana program IBI yang aspiratif bagi kedua belah pihak - Advokasi kepada mitra IBI sesuai dengan rencana	Sekretaris
Jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar meningkat	40%	50%	60%	70%	80%	- Sosialisasi tentang standar praktik pelayanan kebidanan - Pembinaan dan bimbingan kepada anggota IBI	Bid. Pelayanan
Adanya dokumentasi keuangan yang baik	Ada Lap.keu yg baik	Ada Lap.keu yg baik	Ada Lap.keu yg baik	Ada Lap.keu yg baik	Ada Lap.keu yg baik	- Monev terhadap penerimaan dan pengeluaran anggaran - Pelatihan tentang manajemen keuangan	Bendahara
Jumlah daerah yang melaksanakan bidan delima meningkat	15%	20%	25%	30%	35%	- Sosialisasi dan advokasi tentang bidan delima kepada pemerintah daerah dan dinas kesehatan - Pelatihan tentang bidan delima - Pembimbingan terhadap anggota IBI yang akan menjadi bidan Delima	Bid. Pelayanan
Jumlah anggota IBI yang melaksanakan standar praktik bidan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	- Pelatihan standar praktik kebidanan - Monev terhadap anggota IBI yang telah di latih - Pembimbingan dan pembinaan oleh pengurus pada tingkat PD, PC dan Ranting tentang pelaksanaan standar praktik kebidanan	Bid. Pelayanan
Adanya audit keuangan public diakhir kepengurusan	20%	15%	10%	5%	0%	- Pengadaan jasa acounting - Melakukan audit keuangan publik diakhir kepengurusan	Bendahara

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Adanya pembinaan terhadap anggota secara periodik	50%	60%	70%	80%	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal pembinaan secara periodik kepada Ranting - Sosialisasi jadwal pembinaan Ranting 	Bid. Orgg
Jumlah anggota IBI yang tersosialisasi standar praktik bidan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi standar praktik kebidanan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting 	Bid. Pel
Jumlah dosen yang mengikuti pendidikan berkelanjutan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi jumlah dosen yang belum mengikuti pendidikan sesuai dengan profesinya - Advokasi kepada penentu kebijakan untuk mendanai pendidikan 	Bid. Penddk
Adanya uji kompetensi bagi bidan yang baru lulusan	15 ranting	16 ranting	17 ranting	18 ranting	19 ranting	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan instrumen uji kompetensi - Sosialisasi kepada ranting - Pelatihan uji kompetensi (asesor) - Penyiapan sarana prasarana - Pelaksanaan uji kompetensi dengan pada tingkat ranting dengan bimbingan dari PC - 	Bid. Penddk
Jumlah program kerja yang disponsori mitra OP IBI meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran sosial kepada mitra IBI - Menyusun program kerja bersama dengan mitra IBI yang mempunyai daya ungkit untuk kepentingan bersama 	Sekretaris
Jumlah MOU dengan mitra IBI meningkat	1 MOU	2 MOU	3 MOU	4 MOU	5 MOU	<ul style="list-style-type: none"> - Advokasi secara periodik tentang hal-hal yang berkaitan dengan MOU yang telah disetujui - Pengadaan hal-hal yang berkaitan dengan MOU - Melaksanakan MOU dengan penanggungjawab melalui monev yang berkesinambungan 	Sekretaris
Jumlah anggota IBI yang terlatih meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama dengan Depkes dan mitra Depkes maupun IBI terkait dengan program-program pelatihan yang dilaksanakan. 	Bid. Pel

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Jumlah anggota IBI yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan	2%	3%	4%	5%	6%	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang pola pendidikan bidan kepada pemerintah dan mitra IBI - Advokasi kepada pemerintah Prov/daerah dan mitra IBI tentang kebutuhan untuk pendidikan juga pelatihan 	Bid. Penddk
Jumlah anggota IBI yang sadar hukum meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Advokasi kepada pemerintah tentang penyelesaian UU, PP, dan Permenkes terkait dengan bidan - Sosialisasi tentang pentingnya perlindungan hukum bagi bidan (legal aspek bidan) secara langsung maupun melalui media elektronik, leaflet dll. 	Bid. Hukum
Jumlah anggota IBI lulusan D3, D4 dan S1 meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Advokasi kepada institusi pendidikan D3, D4 dan S1 untuk melibatkan OP dalam proses pendidikan dan menjelang kelulusan mahasiswa 	Bid. Penddk
Jumlah anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi meningkat	30%	40%	50%	60%	70%	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang pentingnya menjaga mutu dalam melakukan pelayanan kebidanan kepada masyarakat melalui uji kompetensi - Memberikan penghargaan bagi anggota IBI yang secara periodik melakukan uji kompetensi 	Bid. Pelayanan
Adanya instrumen standar pendidikan bidan yang mengacu kepada penjaminan mutu	Penyusunan draft instrumen	Uji coba	Adanya instrumen	Sosialisasi	Uji coba penggunaan instrumen	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan instrumen standar pendidikan bidan dengan melibatkan TA - Sosialisasi instrumen - Uji Coba penggunaan instrumen 	Bid. Penddk
Adanya sistem uji kompetensi yang terorganisir dengan baik di tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar	20%	30%	40%	50%	60%	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang uji kompetensi pada t - Pelatihan bagi pengurus IBI pada tingkat ranting - Penyiapan saranaa-prasarana uji kompetensi bekerja sama dengan pelayanan dan pendidikan yang terstandar - Advokasi dengan Pemda maupaun DinKes. 	Bid. Peng.Profesi

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Jumlah kegiatan yang diselesaikan tiap periode meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kinerja tim - Pelaksanaan kegiatan tepat waktu - Penyusunan laporan kegiatan tepat waktu 	Sekretaris
Jumlah anggaran yang terserap dalam setiap periode meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan rutin dan rapat kerja dengan pemegang program 	Bendahara
Adanya pola pendidikan dan karier bidan yang jelas	Penyusunan dan penetapan pola	Sosialisasi kepada anggota	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada pemerintah pusat/daerah dan mitra IBI - Penetapan melalui SK 	Bid. Penddk
Adanya intensitas dalam pelaksanaan advokasi kepada pemerintah	1x	2x	3x	4x	5x	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal advokasi kepada pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang di hadapi OP IBI 	Sekretaris
Jumlah kegiatan dan pelaksanaan program monev meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan kegiatan dilengkapi dengan progrm monev yang akan dilaksanakan 	Bid. Peng.Profesi
Adanya instrumen monev dalam pelaksanaan kegiatan	80%	90%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan instrumen monev sejalan dengan pelaksanaan kegiatan 	Bid. Peng.Profesi
Adanya pertemuan yang periodik antara PC dan Ranting	1x	1x	1x	1x	1x	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal pertemuan - Penyiapan bahan dan materi pertemuan - Pelaksanaan pertemuan sesuai dengan jadwal 	Sekretaris
Jumlah pelatihan yang diikuti oleh anggota IBI meningkat	5 Plth	5 Plth	5 Plth	5 Plth	5 Plth	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi dengan Depkes tentang program-program pelatihan terkait dengan bidan - Koordinasi dengan PD, PC dan Ranting untuk membagi rata kepada anggota IBI tentang program pelatihan yang ada - Advokasi pendanaan pelatihan kepada Pemda maupun Dinas Kesehatan setempat 	Bid. Peng.Profesi

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Kepuasan anggota dalam mengikuti pelatihan meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	- Identifikasi kebutuhan pelatihan anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting - Koordinasikan dengan Mitra IBI (pemerintah maupun swasta)	Bid. Peng. Profesi
Adanya pengurus IBI yang terlatih dalam mengembangkan sistem informasi	2 Org	8 Org	10 Org	2 Org	8 Org	- Pelatihan tentang sistem informasi bagi pengurus IBI	Sekretaris
Terbangunnya sistem informasi data yang akurat bagi mitra OP IBI	2 Org	3 Org	4 Org	5 Org	6 Org	- Pengadaan sarana prasarana sistem informasi - Membangun sistem informasi bekerjasama dengan Mitra IBI	Bid. Humas
Adanya sistem komunikasi antar PD, PC maupun anggota yang intensif	Adanya media komunikasi antar PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PC dan anggota	- Identifikasi keefektifan media komunikasi yang ada saat ini - Penyusunan media komunikasi yang efektif antar PD dan PC maupun anggota	Bid. Humas
Jumlah pengurus IBI yang dilatih keterampilan melatih meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	- Pelatihan tentang fasilitator bagi pengurus IBI pada tingkat PC dan Ranting	Bid. Peng. Profesi
Jumlah pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	- Pelatihan tentang manajemen keuangan bagi pengurus pada tingkat PC dan Ranting	Bid. Peng. Profesi
Jumlah pengurus IBI yang dilatih advokasi meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	- Pelatihan tentang advokasi bagi pengurus IBI pada tingkat PC dan Ranting	Bid. Peng. Profesi
Jumlah pengurus IBI yang dilatih pelaksanaan need assesment meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	- Pelatihan tentang pelaksanaan need assesment bagi pengurus IBI pada tingkat PC dan Ranting	Bid. Peng. Profesi

KPI	Target					Program kegiatan	Penanggung jawab
	2012	2013	2014	2015	2016		
Adanya perencanaan dan pelaporan yang semakin baik	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> - Monev yang berkesinambungan sejalan dengan program kegiatan - Pertemuan rutin/raker 	Bid. TU
Jumlah sarana prasarana meningkat pada tingkat PC dan ranting	20%	30%	40%	50%	60%	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana - Pengadaan sarana prasarana bekerjasama dengan mitra IBI 	Bid.Logistik

UNIVERSITAS TERBUKA

B. PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas mengenai faktor-faktor yang merupakan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari OP IBI. Faktor-faktor tersebut merupakan penentu dari posisi OP IBI, sehingga dapat memilih alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan OP IBI, selain itu juga membahas tentang tujuan jangka panjang, pemilihan alternatif strategi, penetapan strategi, prioritas strategi terpilih dan pembahasan tindak lanjut dan strategi terpilih.

1. Pembahasan faktor lingkungan Ekternal

1.1 Faktor Peluang

a. Pendanaan pemda meningkat

Undang-undang Nomor 25 tahun 2000 tentang otonomi daerah dan didukung dengan adanya Himbuan Mendagri Nomor 446/1742/SJ kepada seluruh Gubernur/Bupati/Walikota tertanggal 26 Juli 2000 tentang pemanfaatan tenaga bidan di desa pada masa otonomi daerah, hal ini berpeluang kepada OP IBI untuk meningkatkan penyelenggaraan kegiatan yang dilaksanakan oleh Pengurus Cabang (PC) IBI untuk pembinaan kepada pengurus Ranting dan anggota yang ada di 30 Kecamatan sehingga diharapkan program-program yang telah direncanakan oleh OP IBI dapat terealisasi, sehingga OP IBI dapat berkembang. Selain itu anggota IBI yang bekerja sebagai bidan di desa dapat diakui keberadaannya dan kesejahteraan dapat ditingkatkan. Adanya otonomi daerah maka perimbangan keuangan lebih banyak diperuntukkan untuk daerahnya dan diutamakan untuk sektor kesehatan dan pendidikan, dengan demikian tenaga bidan yang 80% bekerja di pedesaan dengan adanya dana dari pemda dapat meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan melalui pendidikan maupun pelatihan.

b. Pelayanan Kebidanan yang Terstandar

Untuk menjamin pelayanan yang aman dan berkualitas juga sebagai landasan untuk standarisasi dan perkembangan profesi, dalam melaksanakan peran fungsinya sebagai bidan berpedoman kepada standar pelayanan kebidanan sesuai Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan. Standar pelayanan dimaksud adalah dalam memberikan pelayanan kepada pasien seorang bidan harus memiliki :

1. Standar manajemen Asuhan Kebidanan (SMAK) sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan kebidanan
2. Format manajemen kebidanan yang terdapat pada catatan medik
3. Pengkajian asuhan kebidanan bagi setiap klien
4. Diagnosa kebidanan
5. Rencana asuhan kebidanan
6. Dokumen tertulis tentang tindakan kebidanan
7. Catatan perkembangan klien dalam asuhan kebidanan
8. Evaluasi dalam memberikan asuhan kebidanan
9. Dokumentasi untuk kegiatan manajemen kebidanan

Berdasarkan hal tersebut di atas dimanapun seorang bidan bekerja harus berpedoman kepada standar pelayanan kebidanan, hal ini dapat memberikan kemudahan kepada OP IBI di dalam melakukan pembinaan menuju standarisasi praktik bidan dan menjaga serta melindungi anggota dari malpraktik.

c. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi komunikasi membawa dampak positif bagi kecepatan informasi kepada masyarakat melalui media elektronik. Hal ini diharapkan bagi OP IBI sebagai peluang untuk pemasaran sosial tentang

keberadaan bidan, tugas fungsi dan kewenangan bidan kepada masyarakat yang diatur dalam Kepmenkes 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan. Disamping itu sebagai bidan menjadi lebih berhati-hati dalam memberikan pelayanan kebidanan dan terus meningkatkan kemampuannya untuk menjaga mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien sehingga masyarakat sebagai pelanggan bidan merasa puas.

d. Program KIA menjadi perhatian global

Saat ini dunia internasional mengeluarkan komitmen goals (MDGs) yang berkaitan dengan tugas fungsi dan kewenangan bidan yaitu untuk Menurunkan Angka Kematian Bayi dan Meningkatkan Kesehatan Ibu. Hal ini berpeluang besar bagi OP IBI untuk bergabung didalamnya karena hal ini sesuai dengan AD-ART IBI bab II pasal 6 butir 3 yang berbunyi bahwa tujuan dari IBI adalah berperan serta dalam pembangunan, terutama dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat, khususnya kesehatan Ibu dan Anak. Dengan demikian program-program yang digulirkan berkaitan dengan dukungan terhadap komitmen MDGs akan melibatkan OP IBI, dan hal ini sangat berpeluang bagi IBI untuk lebih dikenal secara nasional maupun global, hal ini sangat menguntungkan bagi kelangsungan OP sehingga harapannya OP IBI akan lebih eksis dalam melakukan pembinaan kepada anggotanya.

e. Pendanaan dengan donor OP IBI meningkat

Sesuai dengan sasaran pembangunan kesehatan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/RPJPM-N (Perpres nomor.7 Tahun 2005) yaitu pada butir 2 dan 3 yang berbunyi Menurunnya angka kematian bayi dari 35 menjadi 26 per seribu kelahiran hidup dan menurunnya angka kematian ibu melahirkan dari 307 menjadi 226 per 100.000 kelahiran hidup dan program yang digulirkan berkaitan dengan

MDGs goals ke 4 dan 5, tentunya banyak program-program yang akan digulirkan oleh mitra maupun donor untuk mendukung hal tersebut di atas. Sesuai dengan peran fungsi dan kewenangan bidan yang tercantum dalam Kepmenkes 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan sesuai dengan bab V pasal 14 bahwa Bidan dalam menjalankan praktiknya berwenang untuk memberikan pelayanan yang meliputi salah satunya adalah pelayanan kebidanan, dan pasal 15 pada butir 1) berbunyi pelayanan kebidanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf a ditujukan kepada Ibu dan Anak, 2) pelayanan kepada ibu diberikan pada masa pranikah, prahamil, masa kehamilan, masa persalinan, masa nifas, menyusui dan masa antara (periode interval), 3) Pelayanan kepada anak diberikan pada masa bayi baru lahir, masa masa bayi, masa anak balita dan masa pra sekolah. Dengan demikian maka program-program yang berkaitan dengan hal tersebut di atas sudah seyogyannya dapat dilaksanakan oleh OP IBI.

f. Adanya wadah *training centre* bagi anggota IBI

Dalam pelaksanaan pelatihan OP IBI bekerjasama dengan Pusat Pelatihan Klinik Primer (P2KP) dan untuk daerah tertier ada Pusat Pelatihan Klinik Tertier (P2KT). Dengan demikian maka akan memberikan kemudahan kepada OP IBI dalam pelaksanaan pelatihan untuk anggotanya yang tersebar diseluruh Kecamatan dan sebagian besar berada di desa dan ini merupakan peluang bagi OP IBI dalam memberikan kepuasan kepada anggota.

1.2 Ancaman

a. Dukungan pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal

Sesuai dengan Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Bab VI pasal 15 menyatakan bahwa jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan dan khusus. Pendidikan D-III Kebidanan yang ada saat ini adalah

pendidikan yang menghasilkan profesi Bidan. Namun berdasarkan penjelasan pada pasal 15 adalah bahwa yang dinamakan pendidikan profesi adalah pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus. Dalam rangka mengantisipasi pemberlakuan dari UU Sisdikans tersebut, OP IBI bersama dengan *stakeholder* terkait telah menyusun kurikulum Pendidikan S-1 Bidan, dan telah melakukan *advocacy* kepada Universitas untuk menyelenggarakan pendidikan dimaksud, namun sampai saat ini dukungan dari pemerintah belum ada. Hal ini merupakan ancaman bagi keberlangsungan profesi bidan dan juga OP IBI.

b. Monitoring dan evaluasi pasca pelatihan masih rendah

Hasil kerjasama OP IBI bersama mitra maupun donor telah banyak menghasilkan jenis-jenis pelatihan diantaranya yang berkaitan dengan Ibu : Asuhan Persalinan Normal (APN), *Audit Maternal Perinatal* (AMP), *Life Saving Skill* (LSS), Manajemen Aktif Kala III, Asuhan Pasca Keguguran, Penanganan Obstetrik Neonatal Emergensi Dasar (PONED) dll, yang berkaitan dengan Bayi: Manajemen Terpadu Balita Sakit (MTBS), Penanganan Kegawatdaruratan Neonatus (Asfiksia), yang berkaitan dengan Keluarga Berencana (KB) : Pemasangan dan Pencabutan IUD dan Implant, *Contracepsi Update* (CTU) dll, yang berkaitan dengan manajemen praktik swasta bidan : Komunikasi Interpersonal dan Konseling (KIP/K), Pencegahan Infeksi dll. Pelatihan yang telah diselenggarakan cukup banyak namun dampak dari hasil pelatihan belum banyak yang dievaluasi, baik itu orangnya maupun hasil dari pelatihannya, dengan demikian maka OP IBI kesulitan di dalam penyusunan program-program baru.

c. Pendidikan bidan yang belum terstandar

Jumlah institusi penyelenggara pendidikan bidan sampai akhir tahun 2010 berjumlah 374 institusi. Institusi yang telah terakreditasi sebanyak 104 (28%) dan dari jumlah tersebut hanya 23% (24 Institusi) yang termasuk kedalam Strata A. Kecilnya presentase institusi yang mendapat strata A menunjukkan rendahnya kualitas penyelenggaraan pendidikan diknakes artinya belum semua institusi pendidikan bidan memenuhi standar, hal ini akan berdampak pada rendahnya mutu lulusan tenaga kesehatan (Propil Pusdiknakes, 2007). Menurut Wijono (2000) Mutu adalah gambaran total sifat dari suatu produk atau jasa pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memberikan kebutuhan kepuasan (*American Society for Quality Control*). Hal ini merupakan ancaman bagi OP IBI

d. Jumlah anggota IBI yang terus meningkat

Berdasarkan data yang diperoleh jumlah anggota IBI sampai tahun 2010 berjumlah 1045 orang, dan hal ini terus bertambah mengingat trend yang ada penambahannya sekitar 6% pertahun. Dengan bertambahnya anggota IBI baru menimbulkan kekhawatiran bagi OP IBI akan kualitas dari anggotanya, mengingat institusi penyelenggara pendidikan bidan 73% belum sesuai standar yang ditentukan.

e. Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh dari penerimaan dana tidak tercantum dana langsung dari pemerintah. Dana yang diperoleh selama 3 (tiga) tahun terakhir selalu meningkat sebesar 14% pertahun, namun peningkatan dana tersebut tidak ada kaitannya dengan anggaran pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara dengan sekretariat OP IBI. Berkaitan dengan hal ini OP IBI sebagai organisasi bidan yang bersipat netral dan sesuai dengan pasal 6 AD-ART pada butir 4 yaitu

berperan serta dalam pembangunan, terutama dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat, khususnya kesehatan ibu dan anak, hendaknya mendapat perhatian dari pemerintah pusat maupun daerah dalam hal anggaran, sehingga tujuan dari OP IBI secara maksimal dapat tercapai.

2. Pembahasan faktor lingkungan Internal

2.1 Kekuatan

a. Pelatihan anggota meningkat

Dalam rangka menurunkan angka kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi seperti yang telah dicanangkan oleh pemerintah maupun MDGs, banyak sekali program-program yang digulirkan berkaitan dengan peran dan fungsi bidan. Dengan adanya program-program tersebut banyak sekali yang berkaitan dengan peran dan fungsi bidan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya meningkatkan kesehatan Ibu dan Anak. Program tersebut diantaranya pelatihan. Dan hal ini merupakan kekuatan bagi OP IBI di dalam meningkatkan profesionalisme bidan dalam memberikan pelayanan yang bermutu, di samping itu merupakan tuntutan OP IBI terhadap anggotanya sesuai dengan Kepmenkes RI Nomor 900/Menkes/SK/VII/2000 tentang Registrasi dan Praktik Bidan Bab IV pasal 13 yang berbunyi bahwa setiap bidan yang menjalankan praktik berkewajiban meningkatkan kemampuan dan keilmuan dan atau keterampilannya melalui pendidikan dan atau pelatihan.

b. Kewenangan IBI dalam rekomendasi institusi pendidikan bidan

Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XV pasal 54 butir 1 yang berbunyi: Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan dan

butir 2 berbunyi : Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan. Di dukung dengan Permenkes 1192/Menkes/Per/X/2004 tentang Pendirian Diploma Bidang Kesehatan. Berdasarkan hal tersebut OP IBI mempunyai kewenangan dalam rekomendasi intutusi pendidikan bidan, apakah layak untuk terselenggaranya pendidikan disuatu wilayah atau tidak berdasarkan sudut pandang dari organisasi profesi.

c. *Advocacy* terhadap mitra OP IBI semakin meningkat

Berdasarkan kepada pemenuhan kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, di dukung dengan banyaknya program-program dari mitra OP IBI maupun donor maka *advocacy* kepada mitra semakin meningkat. Hal ini merupakan faktor kekuatan bagi OP IBI untuk lebih memaksimalkan tujuan dari OP IBI sesuai dengan AD-ART pasal 6 yang berbunyi Ikatan Bidan Indonesia bertujuan :

1. Menggalang dan mempererat persatuan dan persaudaraan sesama bidan, serta dengan organisasi perempuan dan pihak yang terkait untuk mencapai visi dan misi.
2. Membina dan mengayomi anggota serta mengembangkan dan meningkatkan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan terutama dalam profesi kebidanan.
3. Berperan serta dalam pembangunan, terutama dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat, khususnya kesehatan Ibu dan anak.
4. Meningkatkan martabat dan kedudukan bidan serta memberdayakan perempuan dalam masyarakat.

d. Kepercayaan masyarakat terhadap OP IBI tinggi

Bidan sebagai suatu Profesi menunjukkan bahwa kebidanan merupakan salah satu profesi tertua di dunia sejak adanya peradaban umat manusia. Bidan lahir sebagai wanita terpercaya dalam mendampingi dan menolong ibu-ibu yang melahirkan sampai ibu tersebut

dapat merawat bayinya dengan baik. Bidan dapat praktik diberbagai tatanan pelayanan kesehatan di seluruh institusi pelayanan kesehatan yang terdiri dari Puskesmas pembantu, Puskesmas, Polindes, RS Bersalin, RS Ibu dan Anak dan Rumah Sakit. Dan kesemuanya itu membutuhkan keberadaan tenaga bidan, selain itu juga bidan dapat memberikan pelayanan langsung di rumah pasien. Dengan demikian akses tenaga bidan kepada masyarakat lebih banyak, hal ini juga didukung dengan adanya himbauan dari Presiden pada tahun 1992 untuk menempatkan bidan di desa di seluruh Indonesia. Hal ini juga didukung dengan data bahwa 66% persalinan, 93% kunjungan K1 (gambaran besaran ibu hamil yang telah melakukan kunjungan ke fasilitas pelayanan kesehatan) dan 58% pelayanan kontrasepsi suntik dilakukan oleh Bidan.

f. Loyalitas anggota terhadap OP Tinggi

Sesuai dengan AD-ART OP IBI bab IV pasal 11 yang berbunyi anggota IBI berhak mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, berhak mengemukakan pendapat, saran dan usul untuk kepentingan organisasi dan berhak untuk dipilih dan memilih. Disamping hal tersebut produk layanan untuk memenuhi kebutuhan dari anggotanya tersedia di OP IBI. Produk layanan yang di berikan oleh OP IBI selalu meningkat baik dalam jumlah maupun jenis layanan yang diberikan.

2.2 Kelemahan

a. Pengumpulan data dasar masih kurang

Salah satu fungsi dasar suatu manajemen organisasi menurut David (2005) adalah perencanaan. Perencanaan adalah jembatan penting antara saat ini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang diharapkan. Perencanaan merupakan investasi nyata untuk keberhasilan. Perencanaan membantu organisasi mencapai hasil yang

maksimum dari usaha tertentu. Berdasarkan artinya perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Agar perencanaan yang disusun dapat sesuai dengan fungsinya maka hal yang paling penting adalah adanya data dasar sebagai bahan dalam merumuskan perencanaan. Pengumpulan data dasar sebagai pondasi dalam penyusunan perencanaan OP IBI masih kurang sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja dari OP IBI. Disamping itu untuk mendapatkan data dasar dibutuhkan dana yang cukup besar dan OP IBI belum dapat mensinergikan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan mitra maupun donor.

b. Profesionalisme bidan belum optimal

Bidan sebagai profesi memiliki ciri-ciri tersebut :

1. Disiapkan melalui pendidikan yang formal agar lulusannya dapat melaksanakan/mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara profesional
2. Dalam menjalankan tugasnya, bidan memiliki alat yang dinamakan Standar pelayanan kebidanan, kode etik dan etika kebidanan.
3. Bidan memiliki kelompok pengetahuan yang jelas dalam menjalankan profesinya
4. Memiliki kewenangan dalam menjalankan tugasnya (Kepmenkes Nomor 900/Menkes/SK/VII/2002)
5. Memberikan pelayanan yang aman dan memuaskan sesuai dengan kebutuhan masyarakat
6. Memiliki wadah organisasi profesi
7. Memiliki karakteristik yang khusus dan dikenal serta dibutuhkan masyarakat
8. Menjadikan bidan sebagai suatu pekerjaan dan sumber utama kehidupan

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan profesionalisme, meningkatkan cakupan pelayanan KB dan Kesehatan Reproduksi dan mempercepat penurunan angka kesakitan dan kematian ibu, bayi dan anak. OP IBI menggulirkan suatu program yaitu Program Bidan Delima, dengan sasaran adalah seluruh Bidan Praktik Swasta (BPS) yang memiliki SIPB melalui proses pra-kualifikasi dan validasi. Namun dari jumlah anggota IBI saat ini 67.107 orang, hanya 6.905 (10 %) anggota IBI yang sudah menjadi bidan delima. Disamping itu pendidikan bidan sebagian besar 66% (44.344) adalah D-1 Bidan.

c. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal

Tujuan pendidikan bidan sesuai dengan Kepmenkes RI Nomor HK. 00.06.2.4.1583 tentang Kurikulum Pendidikan Diploma Bidan adalah untuk menghasilkan tenaga bidan profesional pada tingkat ahli madya kebidanan, yang mampu melaksanakan tugas dengan kompetensi diantaranya : Mengembangkan diri sebagai bidan profesional yang berkepribadian pancasila dan Mengembangkan sikap profesional dalam praktik kebidanan, komunikasi interpersonal dan konseling serta menjalin kerjasama dalam tim kesehatan sedangkan Pelayanan kebidanan merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan, yang diarahkan untuk mewujudkan kesehatan keluarga, sesuai dengan kewenangan dalam rangka tercapainya keluarga kecil bahagia dan sejahtera. Dalam rangka mengoptimalkan tujuan OP IBI harapannya OP IBI berperan serta dalam pelayanan maupun pendidikan yang disahkan dengan adanya kebijakan yang mendukung, sehingga lulusan bidan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan mempunyai wawasan tentang organisasi profesinya dan bidan yang berada dipelayanan dapat terus terbina keprofesiannya.

d. Peningkatan SDM pengurus IBI masih rendah

Peningkatan SDM baik dari segi kuantitas maupun kualitas adalah sangat penting untuk mendukung masa depan organisasi, karena SDM merupakan komponen kritis, dimana penyelenggaraan roda organisasi akan berjalan baik atau tidak tergantung dari kualitas SDM yang ada. Peningkatan SDM secara kualitas dapat melalui jenjang pendidikan formal atau informal. Untuk informal dapat melalui pelatihan, dan berdasarkan hasil wawancara hal yang paling dibutuhkan adalah pelatihan yang berhubungan dengan penataan organisasi diantaranya pelatihan *need assessment*, pelatihan keterampilan melatih, pelatihan *advocacy* dan manajemen keuangan.

e. Dana dari anggota yang terus menurun

Dengan bertambahnya jumlah anggota IBI setiap tahunnya sekitar 6%, seharusnya berdampak kepada peningkatan jumlah dana yang disetorkan ke OP IBI. Berdasarkan AD-ART Bab.VIII pasal 18, besarnya iuran anggota Rp.5000 rupiah perbulan, dan hanya 10% yang disetorkan ke PC IBI. Namun pada kenyataannya dari jumlah anggota 1045 orang hanya sebahagian yang membayar iuran anggota. Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota, hal ini disebabkan karena kesulitan membayarnya karena pengurus ranting tidak teratur memungut keanggota, sebagai anggota mau membayar bingung mau kemana, kalau menurut salah satu ketua PC hal ini sebabkan karena faktor geografis.

3. Pembahasan tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang menunjukkan hasil yang diharapkan dengan menjalankan strategi tertentu David (2006). Karena keberhasilan jarang terjadi tanpa sengaja, sebaliknya hal tersebut adalah hasil dari kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Dalam proses CDMG ditetapkan bahwa tujuan jangka panjang yang ingin dicapai adalah

Meningkatkan profesionalisme bidan yang berfokus kepada kepuasan pelanggan. Profesionalisme bidan merupakan hal penting yang harus dicapai dengan keberadaan OP IBI. Karena dengan profesionalisme pelayanan yang diberikan akan lebih berkualitas dan dengan pelayanan yang berkualitas akan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini sejalan dengan visi misi OP IBI yaitu : **Visi : Mewujudkan bidan profesional yang berstandar global**, dengan **Misinya** yaitu :

1. Mewujudkan kewenangan IBI dalam pengesahan upaya pendidikan dan pelatihan bidan
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kebidanan
3. Meningkatkan mutu layanan bidan berfokus pada kepuasan klien
4. Membangun kemitraan dalam maupun luar negeri
5. Meningkatkan kesejahteraan anggota
6. Melakukan pembinaan anggota
7. Mengupayakan perlindungan hukum bagi anggota

3. Pembahasan pemilihan alternatif strategi

Berdasarkan kepada hasil dari SWOT matriks dan IE matriks yang dilandasi oleh hasil dari EFE dan IFE matriks. Maka Dari hasil matriks SWOT posisi OP IBI berada dalam *future quadrant* dan strategi yang dianjurkan adalah *related diversification, vertical integration, market development, product development, dan market penetration*. Sedangkan IE matriks berada pada sel ke 5 yaitu *hold dan maintain* dan strategi yang umum dapat dipakai adalah *market penetration dan product development*. Alternatif strategi yang dipilih sesuai dengan IE matriks dan SWOT matriks adalah :

1. *Product Development*

Strategi ini bertujuan memperbaiki dan mengembangkan *product* atau jasa yang ada.

Didalam strategi *product development* ini ada upaya-upaya peningkatan kualitas SDM,

peningkatan pengadaan sarana-prasarana, pengembangan *product* yang ada seperti pengembangan standar-standar.

2. *Market Development*

Strategi ini bertujuan mengenalkan/memasukkan produk/jasa ke daerah yang baru. Dalam strategi *market development* ini upaya-upaya tersebut seperti mengadakan *advocacy*, peningkatan akses dan memaksimalkan jangkauan pelayanan.

3. *Market Penetration*

Strategi ini bertujuan meningkatkan pangsa pasar yang ada melalui pemasaran. Dalam strategi ini upaya-upaya tersebut adalah memaksimalkan pelayanan, memaksimalkan akses dan *advocacy*, membangun kepercayaan anggota terhadap OP IBI.

3.1. Pembahasan penetapan alternatif strategi

Berdasarkan pemilihan alternatif strategi ditetapkan ada 3 strategi yang terpilih yaitu *product development*, *market development* dan *market penetration*.

Selanjutnya dengan menggunakan tabel positif dan negatif strategi SO, WO, ST dan WT yang dijabarkan dalam matriks SWOT disesuaikan dengan prioritas alternatif strategi yang ditetapkan :

Strategi market penetration :

1. Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI
2. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
3. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multimedia)
4. Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi dalam penggunaan dana
5. Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan monev pasca pelatihan yang berkesinambungan

6. Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

Strategi product development :

1. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
2. Peningkatan pengumpulan data dasar
3. Meningkatkan capacity building bagi pengurus IBI
4. Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
5. Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan

Strategi market development

1. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
2. Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan monev pasca pelatihan yang berkesinambungan
3. Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

3.2. Pembahasan penentuan prioritas strategi terpilih

Berdasarkan prioritas strategi *market penetration*, *product development* dan *market development* maka ada 10 strategi yang dipilih yaitu :

1. Meningkatkan pelatihan bagi anggota IBI
2. Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI
3. Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan monev. pasca pelatihan yang berkesinambungan

4. Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
5. Meningkatkan pengumpulan data dasar (*need assesment*)
6. Meningkatkan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
7. Meningkatkan *capacity building* bagi pengurus IBI
8. Meningkatkan pengadaan sarana prasarana (multi media)
9. Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi penggunaan dana
10. Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan

3.3. Penetapan target dan program kegiatan

Langkah terakhir dalam perencanaan strategi suatu organisasi adalah menetapkan target dan program.

Target adalah tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan dimasa yang akan datang, sedangkan program adalah inisiatif yang harus dilaksanakan agar memenuhi satu atau lebih tujuan strategis (Gaspersz, 2003).

Berdasarkan hal tersebut di atas OP IBI telah menyusun target selama 5 tahun yaitu mulai 2012-2016 hal ini tergambar dalam tabel 4.9 tentang Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2012-2016. Dari 48 indikator menghasilkan 89 program dalam 5 tahun dan rata-rata program yang harus dilaksanakan pertahun adalah 17-18 program dan perbulan 1-2 program

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Rumusan Visi, misi OP IBI

Setelah dilakukan kesepakatan bersama yang dilakukan melalui CDMG sesama pengurus OP IBI Kabupaten Aceh Utara, maka dapat dirumuskan visi dan misinya.

VISI : MEWUJUDKAN BIDAN PROFESIONAL YANG BERSTANDAR GLOBAL

MISI :

- a. Mewujudkan kewenangan IBI dalam pengesahan upaya pendidikan dan pelatihan bidan.
- b. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kebidanan.
- c. Meningkatkan mutu layanan bidan berfokus pada kepuasan klien.
- d. Meningkatkan kesejahteraan anggota.
- e. Melakukan pembinaan anggota.
- f. Mengupayakan perlindungan hukum bagi anggota

2. Informasi SWOT OP IBI

Dalam penyusunan matrik SWOT, maka dilakukan penyusunan strategi–strategi antara faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal, maka faktor kekuatan (*strength*) dengan faktor peluang (*opportunity*), faktor kelemahan (*weakness*) dengan faktor peluang (*opportunity*), faktor kekuatan (*strength*) dan faktor kelemahan (*thread*) dan faktor kelemahan (*weakness*) dengan faktor kelemahan (*thread*), yang dilakukan melalui proses CDMG dan akhirnya diperoleh strategi–strategi dari hasil kombinasi antara strategi dari keseluruhan faktor – faktor tersebut yang dilakukan melalui analisa SWOT.

3. Gambaran Posisi Organisasi OP IBI

Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal maka di dapatkan posisi organisasi yaitu *future quadrant* artinya kuadran masa depan. Strategi yang dihasilkan berdasarkan posisi organisasi OP IBI tersebut adalah *related diversification, vertical integration, market development, product development* dan *market penetration*. Dan artinya bahwa OP IBI Aceh Utara dapat melakukan pengembangan program dan kegiatannya pada masa yang akan datang.

4. Prioritas Strategi OP IBI

Prioritas strategi OP IBI didasarkan kepada hasil dari analisa SWOT dan matrik IE, hal ini berdasarkan hasil dari matrik EFE dan matrik IFE. Setelah didapatkan strategi maka dilakukan prioritas alternatif strategi yaitu:

a. Strategi Market Penetration.

- 1) Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI.
- 2) Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan.
- 3) Peningkatan pengadaan sarana prasarana.
- 4) Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi dalam penggunaan dana.
- 5) Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan monev pasca pelatihan yang berkesinambungan.
- 6) Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum.

b. *Strategi Product Development*

- 1) Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI.
- 2) Peningkatan pengumpulan data dasar .
- 3) Meningkatkan *capacity building* bagi pengurus IBI.
- 4) Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum.
- 5) Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan

c. *Strategi Market Development*

- 1) Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan.
- 2) Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan pelaksanaan *money* pasca pelatihan yang berkesinambungan.
- 3) Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum.

Berdasarkan prioritas strategi *market penetration*, *product development* dan *market development* maka ada 10 strategi yang diurutkan berdasarkan prioritas yaitu :

1. Meningkatkan pelatihan bagi anggota IBI
2. Membangun kerjasama dan kepercayaan dengan mitra OP IBI
3. Meningkatkan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan karir bidan dan *money*. pasca pelatihan yang berkesinambungan
4. Meningkatkan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
5. Meningkatkan pengumpulan data dasar (*need assesment*)
6. Meningkatkan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan

7. Meningkatkan *capacity building* bagi pengurus IBI
8. Meningkatkan pengadaan sarana prasarana.
9. Membangun kepercayaan anggota IBI melalui transparansi penggunaan dana
10. Mengembangkan standarisasi pendidikan bidan

5. Penjabaran Strategi Kedalam Tujuan Strategi OP IBI

Setelah dilakukan tahap pencocokan/*matching stage* strategi alternatif atau strategi terpilih dari hasil kedua matrik, yaitu matrik IE dan matrik SWOT untuk menghasilkan strategi yang cocok bagi OP IBI Kabupaten Aceh Utara untuk lima tahun mendatang. Langkah selanjutnya adalah melakukan penjabaran strategi terpilih dari hasil analisa matrik SWOT menjadi tujuan strategi OP IBI Kabupaten Aceh Utara untuk lima tahun mendatang. Dari hasil analisa matrik SWOT yang sudah dilakukan maka di pilih 10 (sepuluh) strategi alternatif/strategi terpilih untuk menentukan tujuan strategi. Tujuan strategi untuk OP IBI Kabupaten Aceh Utara berjumlah 25 (dua puluh lima) tujuan strategi. Tujuan strategi yang dihasilkan diperoleh dengan melihat strategi alternatif.

6. Target dan Program Lima (5) Tahun

Langkah terakhir dalam perencanaan strategi suatu organisasi adalah menetapkan target dan program, dari 48 indikator menghasilkan 89 program. OP IBI telah menyusun target selama 5 tahun yaitu mulai 2012-2016 hal ini tergambar dalam Tabel 4.9 tentang Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2012-2016 .

A. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja, OP IBI harus segera memformulasikan program maupun target perbulan berdasarkan prioritas program dan Rencana Strategis OP IBI tahun 2012-2016 yang telah disusun menjadi acuan.
2. Agar strategi yang sudah diformulasikan dapat diimplementasikan dengan baik, dan menjadi sarana komunikasi dalam meningkatkan kinerja OP IBI, perlu disosialisasikan pada tingkat PC dan Ranting juga kepada Mitra dan Donor OP IBI. Diharapkan OP IBI dapat memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, dan dapat mengatasi kelemahan, sehingga OP IBI dapat bertahan dan tetap eksis dalam lingkungan yang terus berubah.
3. Melakukan evaluasi terus-menerus terhadap pelaksanaan strategi terpilih, sehingga dapat dijadikan umpan balik untuk penyusunan strategi selanjutnya. Strategi terpilih sebaiknya dijadikan pedoman dan dilaksanakan secara konsisten oleh OP IBI.
4. Pemerintah agar terus berupaya mendukung profesi bidan dengan cara meningkatkan kualitas SDM bidan melalui penyediaan fasilitas pendidikan bagi bidan.
5. Bagi organisasi diharapkan agar terus berupaya mengembangkan pelayanan dan pengetahuan bagi semua bidan secara adil dan merata.
6. Bidan sebagai tenaga profesional diharapkan dapat berpartisipasi secara aktif dalam organisasi dan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan etika profesi.
7. Untuk para *stakeholders* (PEMDA Kabupaten Aceh Utara), diharapkan adanya komitmen yang kuat dari *shareholders* (Pemda, DPRD, BAPPEDA), agar Rencana Strategi OP-IBI Cabang Aceh Utara dapat disahkan dan ditandatangani dengan mengeluarkan Surat Keterangan (SK). SK tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk lima tahun mendatang oleh OP-IBI Cabang Aceh Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemo, S. (1997), *Manajemen rumah sakit*. Jakarta : Pustaka harapan.
- Anthony, R.N. & Vijay, G. (2000). *Management control system*, edisi kesepuluh. Irwin McGraw Hill.
- Ayuningtyas, D. (2006), *Manajemen strategis rumah sakit, Modul Kuliah*. Depok : Program Pascasarjana Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, FKM UI.
- Azwar, A. (1996). *Pengantar administrasi kesehatan*, edisi ketiga. Jakarta : Binarupa Aksara.
- (2004). *Manajemen strategis; konsep*, Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Burhan, (1984). *Manajemen control system*. Jakarta: Erlangga
- Brison, (2002) . *Leadership and strategik managemen for publik organization*, Five Edition. Boston : Mc.Greenhill.Inc.
- Bappenas, (2004). *Dasar – dasar tehnik penyusunan perencanaan suatu instansi*, Jakarta.
- Departemen Kesehatan RI. (2004). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2004 tentang Praktek kedokteran*. Jakarta
- (2004). *Sistem kesehatan nasional*, Jakarta.
- *Rencana Strategis Depkes RI* , (2006).
- *Rencana Strategis Depkes RI* , (2010).
- *Profil Kesehatan Indonesia* , (2010).
- *Profil Pusdiknakes* , (2007).
- Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara, (2010). *Profil kesehatan Kabupaten Aceh Utara Tahun 2010*. Aceh Utara.
- David, F. R. (2001) . *Strategic management: Concept & cases*, Second Edition. Oxford Blackwell Business
- (2006). *Strategic management*, edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Duncan, W.J., (1995), *Strategic management of health care organization*. Second Edition. Oxford, Blackwell Business.

- Gasperz, V.(2003). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- .(2004). *Perencanaan strategik untuk peningkatan kinerja sektor publik; Suatu Petunjuk Praktis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hunger, J.D & Wheelen, T.L.(2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta:Andi off set.
- Ikatan Bidan Indonesia. (2007). *IBI sepanjang sejarah dalam kiprahnya di dunia Kesehatan*, Jakarta Press.
- .(2003).*Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga IBI*, Jakarta
- .(2009). *Dasar-Dasar IBI*, Jakarta.
- .(2010). *Profil OP-IBI Pusat*, Jakarta.
- Keputusan Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial Republik Indonesia Nomor 1747/Menkes-Kesos/SK/XII/2000, *Pedoman Penetapan Standar Pelayanan Minimal Dalam Bidang Kesehatan diKabupaten/Kota*.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 900/Menkes/SK/VII/2002, *Registrasi dan Praktik Bidan*.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 369/Menkes/SK/III/2007, *Standar Profesi Bidan*
- Lembaga Adminstrasi Negara. (2000), *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, Jakarta
- Kinlaw, (1996). *The Balanced Scorecard*. Massachusett, Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A. (1997). *Modern Management Control System : Text & Cases*, New Jersey : Prentice Hall
- Muninjaya, A.A. Gde. (1999), *Manajemen Kesehatan*, Jakarta : Penerbit EGC.
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard : Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Manarosama, (2001). Tesis perencanaan Strategis Instalasi Rawat Inap Rumah sakit Pirngadi Tahun 2001-2001, Depok :FKM UI.
- Moleong, LJ. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung:Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Nugraha, (2010).*Manajemen strategi dalam pengelolaan bisnis*. Jakarta:Andi Offset.
- Peraturan Presiden Nomor 234/X/1992, *Penempatan bidan di desa* .Jakarta.

- Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Rangkuti, F.(2004), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama,.
- Robbin, S & Coulter (1999). *Organization Behaviour cobsept, conteroversies and applications*. New Jersey : Prantice Hall.
- Trisnantoro, L. (2005), *Memahami penggunaan ilmu ekonomi dalam manajemen rumah sakit*. Yogyakarta. Gajah Mada Universiti Press.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000, Otonomi Daerah. Jakarta.
- Universitas Terbuka, (2010). *Pedoman penulisan tugas akhir program magister (TAPM)*. Jakarta : penerbit Universitas Terbuka.
- Umar, H. (2003). *Strategik manajemen in action*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sadikin HS. (2005). *Pengaruh perencanaan strategis terhadap keberhasilan organisasi profesi*. Yogyakarta : Andi offset.
- Wijono, (1999). *Petunjuk praktis penyusunan renstra*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wijono, (2000). *Menerapkan strategi menjadia aksi balanced scorecar*. Jakarta: Erlangga.

Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM

A. Petunjuk Umum

1. Wawancara dilakukan oleh peneliti sendiri
2. Perlengkapan yang disiapkan : Pedoman wawancara, kertas catatan, pensil/pulpen dan alat perekam suara.
3. Alur wawancara tidak harus selalu mengikuti urutan pedoman wawancara, tetapi disesuaikan dengan alur pembicaraan.
4. Cara bertanya kepada informan disesuaikan dengan alur percakapan, tidak perlu persis sama dengan pedoman wawancara. Fungsi pedoman wawancara adalah sebagai alat Bantu untuk mengingatkan poin-poin yang perlu digali, bukan sebagai daftar pertanyaan yang harus dibacakan kepada informan.
5. Poin-poin penting yang disampaikan oleh informan harus langsung dicatat untuk memudahkan membuat transkrip dan mempercepat pencarian di hasil rekaman.
6. Seorang informan tidak harus memberikan pendapatnya terhadap seluruh poin pertanyaan. Mereka cukup memberikan informasi sebatas pemahaman mereka.
7. Selesai wawancara ucapkan terima kasih dan minta kesediaan informan untuk dihubungi kembali bila ada hal-hal yang perlu diklarifikasi ulang.

B. Memulai Wawancara

Pada awal wawancara, sebelumnya terlebih dahulu disampaikan pengantar sebagai berikut :

1. Ucapan terima kasih atas waktu dan kesediaan informan untuk di wawancarai.
2. Jelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara
3. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar.
4. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai.
5. Jawaban tidak ada yang benar dan salah karena wawancara ini untuk menambah wawasan peneliti dan tidak untuk dinilai.
6. Semua pendapat, pengalaman, saran dan komentar akan dijamin kerahasiaannya.
7. Minta ijin kepada informan untuk merekam pembicaraan untuk membantu mengingat poin pembicaraan.

C. Informasi Umum yang Diminta dari Informan

1. Nama :
2. Jabatan :

Lampiran II

PERTANYAAN YANG BERHUBUNGAN DENGAN PENELITIAN

Wawancara khusus dengan pengurus OP-IBI Kabupaten Aceh Utara

A. Organisasi

1. Coba ceritakan sejarah berdirinya OP- IBI Aceh Utara dan sejauh mana fungsi OP-IBI dalam memajukan Kesehatan Bangsa.?
2. Bagaimana dengan perekrutan anggota baru IBI?
3. Apakah anda melihat saat ini tugas dan keberadaan OP-IBI semakin penting pada masa mendatang?
4. Anggota IBI saat ini masih ada berbagi elemen, mulai dari bidan senior sampai yang baru lulus sekolah, apalagi saat ini tugas dan fungsi bidan dituntut lebih dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan juga sesuai dengan target MDG,S yaitu penurunan angka kematian ibu, kematian bayi. Apa komentar saudara terhadap ini.
5. Sesuai dengan poin nomor 4, bagaimana kompetensi dari pada bidan saat ini apakah sudah memadai? Dan apakah OP-IBI melakukan perencanaan dalam meningkatkan kompetensi dari anggotanya?

B. POLITIK DAN KEBIJAKAN

1. Selaku praktisi dibidang kesehatan, isu politik atau kebijakan apa saja yang banyak mempengaruhi atau berdampak terhadap arah perkembangan dunia kesehatan pada umumnya dan OP-IBI khususnya?

2. Apakah OP-IBI saat ini dibantu oleh Dinkes dan RS dalam melakukan aksinya? Serta *critical stake holders* Pemda, BAPPEDA, DPRD khususnya komisi E yang membidangi masalah kesehatan, mendukung/memberikan kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan yang berpihak untuk OP-IBI?
3. Peluang – peluang dan ancaman – ancaman apa saja yang bisa diperkirakan dari perkembangan politik dan kebijakan yang terjadi saat ini terhadap OP-IBI?

C. TEKNOLOGI

1. Bagaimana dengan kemampuan penguasaan teknologi di bidang kedokteran khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kebidanan oleh anggota IBI?
2. Peluang dan ancaman apa saja yang saat ini bisa diambil serta harus dihindari oleh OP-IBI dari perkembangan teknologi saat ini?
3. Apakah Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh OP-IBI untuk 5 tahun mendatang?

D. SDM

1. Bagaimana dengan manajemen SDM, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan hakikatnya?
1. Apakah anggota IBI saat ini pernah ikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh internal OP-IBI sendiri atau pihak lain?
2. Apakah anggota / pengurus yang dikirim untuk mengikuti pelatihan orang yang sama, walaupun jenis pelatihannya berbeda? dan berapa persen kira-kira dari keseluruhan anggota yang ada saat ini yang sudah mengikuti pelatihan?

3. Apakah faktor kekuatan dan kelemahan dalam manajemen SDM?
4. Apakah pembentukan susunan dan tata kerja OP-IBI yang ada saat ini sudah dilaksanakan dan apakah ada hambatan-hambatan dalam pembentukannya sampai pelaksanaannya?

E. PEMASARAN

1. Apakah ada bagian pemasaran dalam struktur OP-IBI?
2. Apakah ada upaya informal untuk melakukan kegiatan pemasaran dan jika ada dengan pihak mana saja?
4. Apakah Standard operasional Prosedur (SOP), sudah dipunyai oleh OP-IBI, dan apakah sudah dijalankan oleh masing-masing anggota secara sesuai?

UNIVERSITAS TERBUKA

Transkrip Wawancara Mendalam Dengan Ketua OP-IBI

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana sejarah berdirinya Organisasi Ikatan Bidan Indonesia Cabang Aceh Utara ?	Organisasi profesi IBI Kabupaten Aceh Utara merupakan organisasi yang berdiri sejak 24 Juni 1951 hingga saat ini OP-IBI sudah 60 tahun dan terus berkembang dengan berjalannya waktu, baik dari segi penambahan jumlah anggota, donatur maupun dari kebijakan pemerintah diantaranya UU Nomor 25 tahun 2000 tentang Otonomi Daerah yang didukung dengan Himbauan Gubernur untuk memperhatikan dan memanfaatkan tenaga bidan di desa.
2	Bagaimana dengan perekrutan anggota baru IBI ?	Jumlah anggota IBI setiap tahunnya terus bertambah, baik para bidan PTT maupun bidan yang sudah PNS. Secara otomatis bidan-bidan tersebut akan menjadi anggota IBI sejak mereka mendaftar, mendapatkan kartu keanggotaan serta rutin membayar iuran IBI. “ kalau kita melihat saat ini bahwa bidan sudah sangat banyak jumlahnya ditandai dengan semakin bertambahnya lulusan bidan yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga pendidikan yang ada saat ini, dan sepatutnya pula penurunan terhadap angka kematian ibu dan anak/balita harus dapat diminimalisir.

3	Apakah anda melihat saat ini tugas dan keberadaan OP-IBI semakin penting di masa yang akan datang ?	Ya, OP-IBI melihat kebutuhan masyarakat sekitar, dimana segmennya ada masyarakat mampu dan tidak mampu, dan juga harus mengacu pada kebijakan dari Pemerintah Daerah, IBI harus bisa melebihi pelayanan dari pesaing-pesaing sekitar, Yaitu dengan tetap memberikan kepuasan masyarakat. Disamping tetap melakukan inovasi-inovasi lebih jauh dan mengintensifikasi pelayanan sehingga menjadi sebuah organisasi penting bagi masyarakat apalagi program yang berkaitan dengan IBI yaitu Kesehatan Ibu dan Anak maupun Kesehatan Reproduksi sudah menjadi program global baik di Indonesia maupun di dunia.
4	Anggota IBI saat ini masih ada berbagai elemen, mulai dari bidan senior sampai yang baru lulus sekolah, apalagi saat ini tugas dan fungsi bidan dituntut lebih dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan juga sesuai dengan target MDG,S yaitu penurunan angka kematian ibu, kematian bayi. Apa komentar saudara terhadap ini ?	Dengan adanya <i>Millenium Development Goals</i> (MDG,s) pada tahun 2015 yang merupakan program dunia maka dari delapan program tersebut dua program diantaranya langsung berkaitan dengan peran fungsi bidan yaitu menurunkan angka kematian bayi dan meningkatkan kesehatan ibu.
5	Apa visi OP-IBI Aceh Utara	”visi adalah sebuah mimpi ataupun cita-cita yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan

		<p>organisasi, sehingga arah dan tujuannya jelas serta dapat dijangkau dalam jangka waktu tertentu, apalagi OP IBI adalah organisasi wadah profesi para bidan sehingga sangatlah perlu adanya suatu rujukan visi yang jelas dan terarah sehingga IBI Aceh Utara ke depan dalam menjalankan tugasnya akan lebih bagus dari masa sekarang, sehingga kita sudah dapat merumuskan visi OP IBI Aceh Utara untuk lima tahun mendatang walaupun dengan berbagai lika-liku dan juga perdebatan yang sengit pada saat merumuskannya, tapi itu adalah iklim sebuah organisasi dan itu juga pertanda anggota OP IBI merasa memiliki terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya akan keberlangsungan OP IBI di masa mendatang”</p>
6	<p>Apa Misi yang akan dilakukan untuk mencapai visi tersebut ?</p>	<p>”untuk melahirkan visi yang bagus tentunya harus didukung misi yang lebih operasional sehingga visi tersebut dapat tercapai, misi yang tercantum dalam OP IBI saya rasa misi yang sudah kita lahirkan melalui proses yang sangat panjang, ini memang perlu adanya perbaikan terus seiring berjalannya waktu dan situasinya sehingga misi tersebut dapat lebih teroperasionalkan dan mampu menjawab arah dan</p>

		kebijakan dari visi OP IBI Aceh Utara, karena misi yang ada sekarang adalah untuk menggambarkan bagaimana dalam pencapaian visi OP IBI.
7	langkah-langkah strategis nya adalah:	<p>”Berbicara dengan manajemen strategis sudah barang tentu perlu adanya langkah-langkah dalam mewujudkan konsep strategis nya , ada beberapa langkah strategis dalam mencapai OP IBI Aceh Utara pada masa mendatang lebih dapat bersaing antara lain Sumber Daya Manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya, karena jika ketiga komponen utama tersebut tidak dimiliki sudah barang tentu sangat sulit dalam mewujudkan tujuan organisasi, dan langkah-langkah tersebut sangat diperlukan”.</p> <p>”Langkah strategis harus mampu dirumuskan dengan lebih mendetail dan terarah sehingga strategi - strategi yang telah dirumuskan dapat lebih dijalankan secara lebih bagus, karena fungsinya untuk lebih mempertajam bagaimana dan kemana arah dari pada strategi yang telah dilahirkan sehingga strateginya lebih tepat sasaran.”</p>

Transkrip Wawancara Mendalam Dengan Sekretaris OP-IBI

No	Pertanyaan	Jawaban
----	------------	---------

1	Apa visi OP-IBI Aceh Utara	<p>”Visi adalah sebuah landasan dalam mencapai tujuan organisasi atau sering para <i>organisatoris</i> mengatakan dengan <i>dream</i> (mimpi) artinya jika satu organisasi tidak mempunyai visi yang jelas maka organisasi tersebut tidak akan dapat berkembang ataupun bersaing pada masa sekarang. Dengan adanya visi maka OP IBI akan menjadi organisasi yang akan lebih bagus pada masa mendatang”</p> <p>”Bahwa visi organisasi IBI Aceh Utara adalah menciptakan bidan profesional yang berstandar global. Visi itu kita adopsi dari visi IBI Pusat dan sudah pernah kita sosialisasikan kepada anggota, walaupun masih ada anggota IBI yang masih belum tau.”</p>
2	Apa Misi yang akan dilakukan untuk mencapai visi tersebut ?	<p>”Misi nya juga belum tercapai dan belum bisa memuaskan seluruh lapisan masyarakat dan pihak pemerintah, aktifitas IBI Kabupaten Aceh Utara daam pelaksanaan misinya adalah meningkatkan kompetensi SDM nya, tetapi sangat terbatas. SDM yang mengikuti pendidikan nya belum merata dan yang mengikutinya hanya orang-orang tertentu saja. Dan anggota yang memahami misinya sekitar 30%, itu disebabkan karena sosialisasi yang</p>

		kurang serta banyak anggota organisasi yang tidak mau peduli.
3	langkah-langkah strategis nya adalah:	“SDM nya harus kompeten, sarana dan prasarana juga harus dipenuhi, serta melakukan advokasi kepada para mitra dan donor IBI serta kepada pemerintah untuk pengembangan organisasi IBI untuk bisa menjawab tantangan di masa mendatang”.

Transkrip Wawancara Mendalam Dengan Mitra IBI

No	Pertanyaan	Jawaban
1	<p>Institusi pendidikan yang menyelenggarakan keahlian bidan terus meningkat, terutama yang diselenggarakan oleh swasta, menurut anda bagaimana kualitas mutu penyelenggaraan pendidikan terutama dalam pelaksanaan praktik klinik.</p>	<p>“ kalau kita melihat saat ini bahwa bidan sudah sangat banyak jumlahnya ditandai dengan semakin bertambahnya lulusan bidan yang dihasilkan oleh lembaga–lembaga pendidikan yang ada saat ini, dan sepatutnya pula penurunan terhadap angka kematian ibu dan anak/balita harus dapat diminimalisir, namun sayangnya hal tersebut belum dapat kita cegah”</p>
2	<p>Alasannya.... ?</p>	<p>“Alasannya mungkin karena saat ini lembaga pendidikan yang ada tidak berkompeten dalam menghasilkan tenaga–tenaga bidan dewasa ini, itu ditandai dengan masih adanya tenaga bidan yang belum mampu menolong persalinan kepada ibu-ibu yang mau melahirkan, bahkan keberadaan mereka masih menjadi tanda tanya oleh masyarakat pada umumnya, dan itu bisa terjadi disebabkan kualitas dari bidan itu sendiri yang belum baik”</p>
3	<p>Bagaimana dengan masalah distribusi bidan ke desa ?</p>	<p>“Dalam hal ini distribusi terhadap tenaga bidan saat ini masih belum merata , dan terfokus pada tempat–</p>

		<p>tempat yang dekat dengan perkotaan sehingga tenaganya tidak merata, dan ini akan mengakibatkan kepincangan, artinya masih ada bidan yang belum mau bertugas di daerah pedalaman, padahal kita ketahui bersama biasanya daerah yang sangat terpencil/pedalaman angka terhadap penyakit masih sangat memprihatinkan, di sini mungkin domainnya pemerintah dalam hal membuat regulasi dan aturan yang dapat mengikat tenaga bidan untuk tetap berada di tengah-tengah masyarakat pada saat mereka membutuhkannya”</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Transkrip Wawancara Mendalam Dengan Donatur IBI

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana menurut anda peran fungsi	“ menurut kami saat ini sebagai donor

<p>dari OP-IBI dan juga kewenangan dari tenaga Bidan, dan apa focus kerjasama dengan OP-IBI ?</p>	<p>IBI khususnya dan pemerintah umumnya bahwa keberadaan bidan memang sangat dibutuhkan saat ini seiring dengan permasalahan dunia akan pentingnya peningkatan derajat kesehatan khususnya terhadap ibu dan bayi/balita dan juga sesuai dengan tujuan dari pembangunan millenium (MDG,s) tahun 2015”</p> <p>“ dan sebagai donor/mitra IBI selama ini kita terus konsis terhadap penurunan angka kematian ibu dan balita/bayi, sehingga kita melakukan support baik tenaga, pikiran, ide, tenaga, bahkan <i>finance</i> pun kalau memang itu diperlukan kita akan men <i>support</i> nya, hal itu dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya <i>training – training</i> yang kita lakukan ataupun kita biyai terhadap peningkatan kompetensi bidan yang tujuannya adalah untuk peningkatan derajat kesehatan ibu dan bayi ”.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------