



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGIS  
ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI)  
TAHUN 2009-2013 DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*

TESIS

Oleh:  
YUYUN WIDYANINGSIH  
NPM.0606039045

PROGRAM PASCASARJANA ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK, 2008



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGIS  
ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI)  
TAHUN 2009-2013 DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*

TESIS

Oleh:  
YUYUN WIDYANINGSIH  
NPM.0606039045

PROGRAM PASCASARJANA ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK, 2008



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGIS  
ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI)  
TAHUN 2009-2013 DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

Tesis ini diajukan sebagai  
salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
**MAGISTER KESEHATAN MASYARAKAT**

Oleh:  
**YUYUN WIDYANINGSIH**  
NPM.0606039045

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK, 2008**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
MUTU LAYANAN KESEHATAN**

Tesis, 14 Juni 2008

**Yuyun Widyaningsih**

**Pengembangan Rencana Strategis Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia (IBI) Tahun 2009-2013 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

xvi + 140 halaman, 30 tabel, 8 gambar, 5 lampiran

**ABSTRAK**

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. Sesuai dengan AD-ART OP IBI 2003-2008 BAB II pasal 6, OP 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, 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. 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). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua umum PP IBI menyatakan bahwa "*Renstra IBI yang ada saat ini sudah habis masanya yaitu 2003-2008, dengan demikian perlu disusun kembali Renstra OP IBI untuk masa 5 (lima) tahun ke depan yaitu 2009-2013*".

Dalam mengembangkan rencana strategis OP IBI dilakukan penelitian yang dilaksanakan di sekretariat kantor PP IBI pada bulan Nopember 2007 sampai

Pebruari 2008. Penelitian menggunakan rancangan penelitian *operational research* dengan pemecahan masalah secara deskriptif analitik dengan metode kualitatif. Kegiatan penelitian dilaksanakan melalui proses CDMG dan wawancara dengan para pengurus PP IBI, PD, donatur dan Anggota IBI.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SWOT matriks dan IE matriks yang dilandasi oleh hasil dari EFE dan IFE matriks posisi OP IBI berada dalam *future quadrant*, sedangkan IE matriks berada pada sel ke 5 yaitu *hold and maintain*. Strategi yang cocok dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dari organisasi IBI adalah strategi *market penetration*, *product development* dan *market development*. Berdasarkan konsep dari BSC upaya yang paling banyak yang harus dilakukan oleh OP IBI adalah yang berkaitan dengan perspektif bisnis internal. Langkah terakhir dalam membangun BSC yaitu menetapkan target dan program, dari 49 indikator menghasilkan 84 program dengan total pengeluaran dana sebesar 25,6% pertahun. OP IBI telah menyusun program dan target selama 5 (lima) tahun, mulai 2009-2013.

Penelitian menyimpulkan bahwa OP IBI dapat menggunakan faktor-faktor yang menguatkan posisinya, dengan prinsip meningkatkan kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang muncul, sehingga OP IBI dapat bertahan dan tetap eksis dalam lingkungan yang terus berubah.

Disarankan agar OP IBI memformulasikan program maupun target tahunan yang ingin dicapai berdasarkan prioritas program, dan rencana strategis OP IBI tahun 2009-2013 menjadi acuannya, melakukan himbauan kepada PD dan PC agar menyusun rencana strategi lanjutan dengan mengadopsi dan adaptasi rencana strategi yang telah disusun dengan memperhatikan SWOT masing-masing. Melakukan evaluasi terus-menerus terhadap pelaksanaan strategi terpilih, sehingga dapat dijadikan umpan balik untuk penyusunan strategi selanjutnya. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanan OP IBI hendaknya mempercepat terealisasinya pembentukan kolegium kebidanan Indonesia. Untuk Mitra dan Donor diharapkan dapat memberikan dukungan dan memfasilitasi dalam implementasi program-program yang telah direncanakan oleh OP IBI dalam 5 (lima) tahun mendatang.

Daftar bacaan : 39 (1994-2007)

**FACULTY OF PUBLIC HEALTH  
POSTGRADUATE PROGRAM  
PUBLIC HEALTH STUDIES PROGRAM  
HEALTH CARE QUALITY**

**Thesis, 14 June 2008**

**Yuyun Widyaningsih**

**Strategic Plan Development Of Organization Of Indonesia Midwife Profession Association (IBI) In 2009-20013 with Balanced Scorecard Approach**

**xvi + 140 pages, 30 tables, 8 pictures, 5 appendics**

**ABSTRACT**

The organization of Indonesian Midwife Profession Association (OP-IBI) is an institution for midwives in Indonesia to unify all of members in midwife in Indonesia in one organization. According to AD-ART OP IBI 2003-2008 chapter II section 6, OP IBI have set goals in order to collect and strengthen the unity and other related parties in order to achieve the vision and mission of organization, consult and look after, protect, develop and increase their education, knowledge, and skills in midwifery, particularly to increase the degree of public health, especially maternity and infants and so does increase the dignity and privilege of midwife in Indonesia and empower the women's role in society. Therefore, to achieve the objective as noted in section 7 OP-IBI conducted the internal and external activities, to support the activities mentioned above, it's necessary to built strategic plan (Renstra). Based on interview with the general chief of PP IBI, its stated that *"The IBI's Renstra we known before, has come to its expired time, which is 2003-2008, therefore Renstra needs to rearrange for next five years period of 2009-2013"*.

In the developing strategic plan, of OP-IBI has conducted some study at secretariat office of PP IBI, begin at November 2007 to February 2008. The study based on operational research with descriptive analytics problems control and

qualitative method. The study conducted through CDMG process and interview with the official member of PP IBI, PD, funder, and member of IBI.

The study showed that SWOT matrix and IE matrix which based on the result of EFE and IFE positional matrix OP IBI is in *future quadrant*, while IE matrix is in the fifth cell, that is *hold and maintain*. The strategy that match to vision, and mission and the long-term objectives of IBI is market penetration, product development, and market development. Based on the concept of BSC, the most important effort to execute by OP IBI is related to the internal business perspectives. The last step is construct BSC is determine the target and program, from 49 indicators used, produced 84 programs with total budget 25,6% per year. OP IBI has arranged the program and 5 years, starts from 2009 to 2013.

The study conclude that OP IBI could use the factors that strengthen its position, with the principle to increase the ability to over come the weakness and take the opportunity to avoid the threat, so that OP IBI could survive and holding on in the dynamics change of environment.

It's suggested that OP IBI should formulate program or annual target to achieve based on the priority program and strategic plan of OP IBI by the year 2009-2013 to be the referral, suggesting the PD and PC to arrange advance strategic adopting and adapting strategic planned arranged based to each of the SWOT. Conducting continues evaluation upon the execution of chosen strategic planned, so that could became a feed back to arrange the further strategy. In the way of increase the quality of education and services of OP IBI, it's should be accelerate the realization of establishing the collegiums of Indonesian midwife. For the counterpart and donor, hopefully could raise the support and facilitate implementation of programs planned by OP IBI for the next 5 years.

References: 39 (1994-2007)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN**

Tesis dengan judul

**PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGIS  
ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI) TAHUN 2009-2013  
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

Telah disetujui, diperiksa dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Tesis  
program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

Depok, 14 Juni 2008

Pembimbing



Adang Bachtiar, Dr, MPH, ScD



**PANITIA SIDANG UJIAN TESIS  
PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA**

Depok, 14 Juni 2008

Ketua



Adang Bachtiar, Dr, MPH, ScD

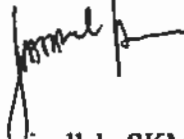
Anggota



Mieke Savitri, dr, MKes



Harni Koesno, Dra, MKM



Syahrul Aminullah, SKM, MSi

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Yuyun Widyaningsih  
Tempat/Tgl Lahir : Purwakarta, 7 Mei 1968  
Agama : Islam  
Alamat Rumah : Jl. Lobak II No.13 Pondok Cabe Ilir I  
Pamulang – Tangerang

### Riwayat Pendidikan

1974 - 1981 : SD Negeri Cikao II Purwakarta  
1981 - 1984 : SMP Negeri I Jatiluhur Purwakarta  
1984 - 1987 : SPK Depkes Karawang  
1989 - 1992 : D-III Keperawatan Padjajaran Bandung  
1993 - 1994 : Program Pendidikan Bidan “B”, Bandung  
1994 - 1995 : Post Graduate Training Program Pendidikan Bidan “B”,  
Jakarta  
1999 - 2001 : S1 Keperawatan UI Jakarta  
2001 - 2002 : Program Profesi Keperawatan UI Jakarta

### Riwayat Pekerjaan

1988 - 1990 : Puskesmas Cibuaya Karawang  
1990 - 1994 : Guru SPK Depkes Karawang  
1994 - 1997 : Guru Program Pendidikan Bidan “A” Karawang  
1997 - Sekarang : Staff Pusdiknakes Depkes Jakarta

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Yuyun Widyaningsih  
NPM : 0606039045  
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat  
Kekhususan : Mutu Layanan Kesehatan  
Angkatan : 2006  
Jenjang : S2 (Pascasarjana)

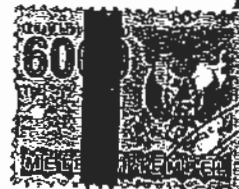
Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul:

PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGIS  
ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (IBI)  
TAHUN 2009-2013 DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 14 Juni 2008



*Yuyun Widyaningsih*  
Yuyun Widyaningsih

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmannirrahim,*

Tiada kata yang lebih berarti selain rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas segala rahmat yang dikaruniakan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tesis dengan judul “ Pengembangan Rencana Strategis Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia (OP) IBI Tahun 2009-2013 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* “ yang disusun dan diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan.

Shalawat dan salam pada Rasulullah SAW beserta segenap keluarga dan sahabat beliau, *figure* yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridho Nya.

Selama proses pendidikan dan penyusunan tesis ini, penulis sangat banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Karenanya pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga khususnya kepada yang terhormat Bapak Adang Bachtiar Kantaatmadja, dr, MPH, ScD, Bapak pembimbing terbaik yang pernah penulis temui, atas peluang yang diberikan, waktu, sumbangan fikiran dan motivasi yang sangat berarti guna lebih baiknya penyusunan tesis ini.

Terima kasih kami sampaikan kepada Ketua Umum Pengurus Pusat Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia (PP OP IBI) Ibu Harni Kusno, Dra, MKM yang telah memberikan berbagai kesempatan, sumbangan fikiran, pendapat dan nasehat yang menyejukkan dalam rangka penyusunan tesis ini dan sekaligus sebagai penguji.

Terima kasih yang sebesar-besarnya untuk Ibu Mieke Savitri, dr, M.Kes, dan Bapak Syahrul Aminullah, SKM, M.Si yang telah meluangkan waktu disela kesibukannya untuk menjadi penguji.

Terima kasih juga kami sampaikan kepada Para Pengurus Inti OP IBI (Sekjen IBI Ibu Nuraini Madjid, SKM; Ibu Dra. Ruslidjah S, M.Kes; Ibu Mustika Sofyan, Letkol Pur; Ibu Dra. Yumiarni Ilyas, M.Kes) yang telah memberikan saran dan masukan untuk menyelesaikan tesis ini, dan Ibu Dra. Emi Nurjasmu, M.Kes yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam menyelesaikan pendidikan ini, Sekteriat PP IBI (Pak Amin, Mbak Tuti, Bu Sri) dan segenap anggota lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan dan menyediakan waktu maupun bahan-bahan bagi penulis guna terselesaikannya tesis ini.

Terima kasih juga kami sampaikan kepada Kepala Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan Bapak Dr. Setiawan Soeparan, MPH yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan, Kepala Bidang Pengembangan Kurikulum Pusdiknakes Bapak Dr. Robert Johan Patisellano, MARS, Bapak Drs. Suherman, M.Kes yang telah memberikan perhatian dan dorongan kepada penulis untuk segera menyelesaikan pendidikan ini.

Terima kasih juga kami sampaikan kepada Suami tercinta Ahmad Eru Saprudin, Anakku tersayang Yena Putri Fadilla, kedua orang tua, Ibu dan adik-adik tercinta yang selalu memberi semangat serta doa yang tiada henti-hentinya.

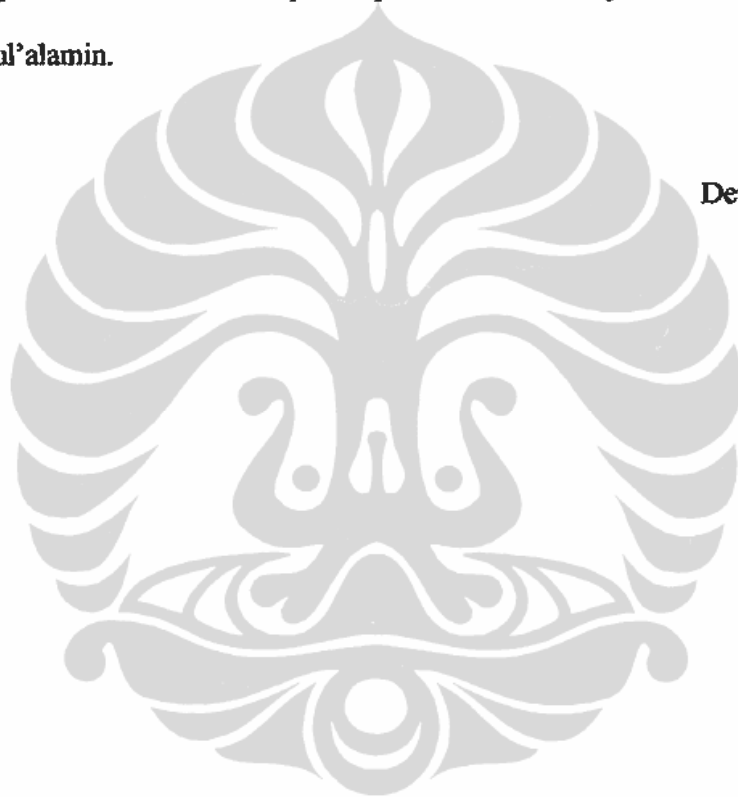
Terima kasih juga kami sampaikan kepada teman-teman senasib seperjuangan Mutu'06. Sahabatku Teh Nia, MKM yang telah lulus tiga semester yang selalu memberikan *support* dan ketenangan kepada penulis dalam

menyelesaikan pendidikan ini, semoga hari-hari yang telah kita lalui menjadi momentum terbaik dimasa yang akan datang, Amin.

Semoga Allah membalas segala amal dan budi baiknya dan dilimpahkan segala Rahmat dan hidayah Nya kepada kita semua dan harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat serta dapat diaplikasikan khususnya untuk OP IBI. Amin Ya Robbul'alam.

Depok, 14 Juni 2008

Penulis



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Singkatan .....	ix
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	4
1.3    Pertanyaan Penelitian .....	4
1.4    Tujuan Penelitian .....	5
1.5    Manfaat Penelitian .....	5
1.6    Ruang Lingkup Penelitian.....	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1    Organisasi Profesi.....	7
2.2    Perencanaan Strategis.....	8
2.2.1 Tahapan dalam Manajemen Strategis .....	10
2.2.2 Analisis Situasi .....	11
2.2.3 Formulasi Strategi .....	12
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.3.2 Fungsi <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.3.3 Langkah-langkah dalam Membangun <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	25
2.3.4 Perbedaan Pespektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Swasta dan Sektor Publik .....	26
2.3.5 Peran <i>Balanced Scorecard</i> pada Tahap Sistem Manajemen Srategik.....	29
2.4 <i>Consensus Decision Making Group (CDMG)</i> .....	31
<b>BAB III    KERANGKA FIKIR DAN DEFINISI OPERASIONAL</b>	
3.1    Kerangka Fikir .....	32
3.2    Definisi Operasional.....	33
<b>BAB IV    METODE PENELITIAN</b>	
4.1    Desain Penelitian .....	36
4.2    Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
4.3    Informan Penelitian .....	36
4.4    Pengumpulan Data .....	38
4.5    Triangulasi Data .....	38

4.6	Pengolahan Data .....	38
4.7	Analisa Data .....	39
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
5.1	Keterbatasan Penelitian .....	41
5.2	Hasil Penelitian .....	42
5.3	Penetapan Tujuan Jangka Panjang.....	62
5.4	SWOT Matriks.....	63
5.5	IE Matriks .....	65
5.6	Pemilihan Alternatif Strategi.....	66
5.7	Penetapan Alternatif Strategi .....	66
5.8	Penetapan Prioritas Strategi.....	74
5.9	Penjabaran Strategi ke dalam Tujuan-tujuan Strategi .....	75
5.10	<i>Key Performance Indikator (KPI)</i> .....	79
5.11	Penetapan Target dan Program Kegiatan.....	83
<b>BAB VI</b>	<b>PEMBAHASAN</b>	
6.1	Pembahasan Faktor Lingkungan Eksternal.....	110
6.2	Pembahasan Faktor Lingkungan Internal .....	117
6.3	Pembahasan Tujuan Jangka Panjang.....	125
6.4	Pembahasan Pemilihan Alternatif Strategi.....	125
6.5	Pembahasan Penetapan Alternatif Strategi.....	127
6.6	Pembahasan Penentuan Prioritas Alternatif Strategi .....	128
6.7	Pembahasan Perpaduan Konsep BSC dengan Hasil QSPM....	129
6.8	Pembahasan Penjabaran Strategi ke dalam Tujuan Strategi.....	129
6.9	Pembahasan Peta Strategi dalam Empat Perspektif BSC.....	130
6.10	Pembahasan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	131
6.11	Pembahasan Penetapan Target dan Program.....	131
<b>BAB VII</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
7.1	Kesimpulan.....	133
7.2	Saran.....	139

Daftar Pustaka  
Lampiran



## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
2.1	Penyusunan EFE Matriks.....	13
2.2	Penyusunan IFE Matriks.....	15
2.3	SWOT Matriks.....	16
2.4	Matriks QSPM.....	21
2.5	Perspektif BSC pada Organisasi Swasta dan Organisasi Pemerintah ....	27
5.1	Gambaran Tataan Pelayanan Kesehatan yang Membutuhkan Keberadaan Tenaga Bidan.....	45
5.2	Gambaran Institusi Pendidikan D-III Kebidanan Berdasarkan Kepemilikan Desember 2007.....	45
5.3	Gambaran Pengurus IBI pada Tingkat Kepengurusan PD, PC dan Ranting berdasarkan Organogram.....	47
5.4	Gambaran Anggota IBI Tahun 2005-2007.....	47
5.5	Gambaran Anggota IBI yang sudah Menjadi Bidan Delima berdasarkan Jumlah ropinsi.....	47
5.6	Gambaran Anggota IBI Tahun 2005-2007 yang mempunyai KTA.....	48
5.7	EFE Matriks.....	49
5.8	Gambaran Pengurus Pusat IBI berdasarkan Jenis Pendidikan.....	56
5.9	Gambaran Pengurus Sekretariat PP IBI.....	56
5.10	Gambaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana dalam 3 (tiga) tahun terakhir.....	57
5.11	Gambaran Penerimaan Dana yang bersumber dari Anggota IBI berdasarkan jumlah anggota yang membayar iuran.....	57
5.12	IFE Matriks.....	61
5.13	SWOT Matriks.....	64
5.14	QSPM .....	67

5.15	Tabulasi Penyesuaian Strategi.....	68
5.16	QSPM Prioritas Strategi <i>Market Penetration</i> .....	71
5.17	QSPM Prioritas Strategi <i>Product Development</i> .....	72
5.18	QSPM Prioritas Strategi <i>Market Development</i> .....	73
5.19	Prioritas Strategi.....	74
5.20	Perpaduan Prioritas Strategi QSPM dengan Konsep BSC.....	75
5.21	Penjabaran Prioritas Strategi ke dalam Tujuan Strategi.....	76
5.22	Ukuran <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	80
5.23	Proyeksi target, KPI, OP IBI Tahun 2009-2013.....	84
5.24	Program Kegiatan, Prioritas Kegiatan dan Penanggungjawab.....	90
2.25	Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya, dan Sumber Biaya.....	100

## DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar		Halaman
2.1	Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis .....	9
2.2	Proses Analisis Situasi .....	12
2.3	Kerangka Kerja Analisis Situasi.....	12
2.4	IE Matriks.....	17
2.5	Matriks TOWN.....	18
2.6	Perbedaan BSC pada Organisasi Swasta dan Sektor Publik.....	28
5.1	IE Matriks.....	65
5.2	Peta Strategi dalam Empat Perspektif BSC.....	78

## DAFTAR SINGKATAN

AKI	: Angka Kematian Ibu
AKP	: Angka Kematian Perinatal
APN	: Asuhan Persalinan Normal
APM	: Audit Maternal Perinatal
AS	: <i>Attraciiveness Score</i>
BSC	: <i>Balanced Scorecard</i>
CDMG	: <i>Concensus Decision Making Group</i>
CTU	: <i>Contrasepsi Update</i>
EFE	: <i>Eksternal Factor Evaluation</i>
HSP	: <i>Health Services Program</i>
IBI	: Ikatan Bidan Indonesia
IE Matriks	: <i>Internal External Matriks</i>
IFE	: <i>Internal Factor Evaluation</i>
JNJ	: <i>Jhonson and Jonson</i>
JNPK	: Jaringan Nasional Pelatih Klinik
JNPK-KR	: Jaringan Nasional Pelatih Klinik Kesehatan Reproduksi
P2KS	: Pusat Pelatih Klinik Sekunder
P2KT	: Pusat Pelatih Klinik Tertier
PC	: Pengurus Cabang
PD	: Pengurus Daerah
PP	: Pengurus Pusat
PD (S)	: <i>Strategi Product Development</i>
PONED	: Penanganan Obstetri Neonatal Emergensi Dasar
KIP/K	: Komunikasi Interpersonal dan Konseling
KPI	: <i>Key Performance Indikator</i>
KTA	: Kartu Tanda Anggota
MCC	: <i>Millennium Chalenger Corporation</i>

MDGs	: <i>Millennium Development Goals</i>
MD	: <i>Market Development</i>
MTBS	: <i>Manajemen Terpadu Balita Sakit</i>
MP	: <i>Market Penetration</i>
OP	: <i>Organisasi Profesi</i>
QSPM	: <i>Quantitative Strategic Planning Matriks</i>
SO	: <i>(Strategi) Strengths Opportunities</i>
ST	: <i>(Strategi) Strengths Threats</i>
STARH	: <i>Sustaining Achievement Reproductive Health</i>
SWOT	: <i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>
TAS	: <i>Total Attractiveness Score</i>
TOWS	: <i>Threats Opportunities Weaknesses Strengths</i>
UNICEF	: <i>United Nations Children's Fund</i>
WHO	: <i>World Health Organization</i>
WO	: <i>(Strategi) Weakness Opportunities</i>
WS	: <i>Weighted Score</i>
WT	: <i>(Strategi) Weaknesses Threats</i>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Lampiran :**

1. **Gambaran Umum Organisasi Ikatan Bidan Indonesia (OP-IBI)**
2. **Pedoman Umum dalam Melakukan Wawancara Mendalam**
3. **Pedoman Wawancara Mendalam**
4. **Pedoman Umum CDMG**
5. **Gambar dan Tabel yang digunakan dalam proses CDMG dan Analisa Data**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pembangunan kesehatan diselenggarakan dalam upaya mencapai Visi: "Indonesia Sehat 2010" dan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Dalam kerangka mencapai tujuan tersebut, pembangunan kesehatan dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan (Renstra Depkes RI, 2006).

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk mencapai sasaran sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/RPJPM-N (Perpres nomor.7 Tahun 2005) 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% (Renstra 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, disamping hal tersebut di atas dengan adanya 8 (delapan) program yang merupakan komitmen dari 189 pemimpin dunia yaitu *The eight Millenium Development Goals (MDGs)*, dari delapan program MDGs, dua program yaitu nomor (4) menurunkan angka kematian anak; dan nomor (5) meningkatkan kesehatan ibu sangat erat kaitannya dengan tugas pokok dan kewenangan bidan.

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 di Indonesia. Jumlah anggota tersebut terhimpun dalam kepengurusan IBI yang terdiri dari 32 Pengurus Daerah (PD), 318 Pengurus Cabang (PC) dan 1243 Pengurus Ranting (PC) (Buku 50 Tahun IBI, 2007).

Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga IBI (AD-ART) 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, 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. Anggota IBI merupakan pelanggan eksternal dari OP-IBI. 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). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua umum PP IBI menyatakan bahwa:

*“Renstra IBI yang ada saat ini sudah habis masanya yaitu 2003-2008, dengan demikian perlu disusun kembali Renstra OP IBI untuk masa 5 (lima) tahun ke depan yaitu 2009-2013”.*

PP-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. *Balanced Scorecard* 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, 2005). *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan

dari visi dan strategi, dengan memandang kinerja organisasi dari 4 (empat) perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton, 2000), dengan demikian penulis ingin meneliti bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam penyusunan Perencanaan Strategis saat ini dan mendatang sehingga visi dan misi OP IBI dapat terwujud.

Sejauh penelusuran penulis, penelitian tentang pengembangan perencanaan strategis suatu Organisasi Profesi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* belum ada.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah belum adanya perencanaan strategis organisasi profesi IBI tahun 2009-2013 dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk memastikan keberhasilan saat ini dan tercapainya visi di masa mendatang dalam peningkatan mutu layanan kepada Anggota IBI.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1. Faktor internal apa saja yang merupakan kekuatan maupun kelemahan OP IBI
- 1.3.2. Faktor eksternal apa saja yang merupakan peluang maupun ancaman OP IBI
- 1.3.3. Formulasi perencanaan strategi bagaimana yang tepat untuk pengembangan OP IBI 2009-2013 dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mampu menerjemahkan ke dalam ukuran, target dan program yang akan dilaksanakan oleh OP IBI tahun 2009-2013.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

##### **14.1. Tujuan Umum :**

Dirumuskannya Perencanaan Strategis OP IBI Tahun 2009-2013 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

##### **1.4.2. Tujuan Khusus**

1. Diperolehnya rumusan visi, misi OP IBI
2. Diperolehnya informasi tentang kekuatan dan kelemahan OP IBI
3. Diperolehnya informasi peluang dan ancaman OP IBI
4. Diperolehnya rumusan tujuan jangka panjang
5. Diperolehnya gambaran posisi organisasi OP IBI
6. Diperolehnya prioritas strategi OP IBI
7. Diperolehnya penjabaran strategi ke dalam tujuan strategi OP IBI
8. Diperolehnya susunan peta strategi sebagai kerangka perencanaan strategi OP IBI
9. Diperolehnya ukuran KPI (*Key Performance Indicator*) dari OP IBI
10. Diperolehnya target dan program lima tahun kedepan (2009-2013) OP IBI

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan kepada OP IBI 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. Melalui penelitian juga diharapkan OP IBI mampu melakukan penilaian mandiri (*self assesment*) terhadap Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

kinerja organisasi dengan menggunakan formulasi perencanaan strategis dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

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.

#### **1.6. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat OP PP-IBI, pada bulan Nopember tahun 2007 sampai bulan Pebruari 2008 dengan menganalisis situasi untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal, yang akan menjadi masukan dalam memformulasikan rencana strategi OP IBI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Selama melakukan proses penelitian dilakukan diskusi dan membuat kesepakatan antara para pengurus pusat IBI, perwakilan dari anggota IBI, pengurus daerah, dan mitra OP IBI ( Swasta dan Pemerintah) dan donor, dengan cara *consensus decision making group* (CDMG).

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Organisasi Profesi

Organisasi profesi (OP) adalah organisasi yang diakui/disahkan oleh pihak berwenang yang dibuat oleh profesi yang bersangkutan berdasarkan Kongres, Musyawarah, Muktamar, dan pertemuan organisasi sejenis tingkat nasional untuk melakukan penilaian individu secara professional dan memiliki keterikatan diantara anggota untuk melaksanakan fungsi yang tidak dapat dilakukan oleh individu (Puspronakes, 2007). Berkaitan dengan hal tersebut organisasi profesi IBI telah diakui dan disyahkan oleh pihak berwenang dalam hal ini Menteri Kehakiman Nomor 60/1954 tanggal 15 Oktober 1954.

Organisasi Profesi Ikatan Bidan Indonesia (OP-IBI) merupakan satu wadah yang menghimpun dan mempersatukan diri semua potensi bidan di Indonesia dalam pelaksanaan fungsinya sebagai salah satu kekuatan sosial, yang didirikan secara nasional pada tanggal 24 Juni 1951 di Jakarta (AD-ART,2003-2008).

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 praktek kebidanan (Kepmenkes No.369, 2007).

Bidan diakui sebagai tenaga professional yang bertanggungjawab dan akuntabel, yang bekerja sebagai mitra perempuan untuk memberikan dukungan,

asuhan dan nasehat selama masa hamil, masa persalinan dan masa nifas, memimpin persalinan atas tanggungjawab 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 kepada kesehatan perempuan, kesehatan seksual atau kesehatan reproduksi dan asuhan kesehatan anak. Bidan dapat praktik diberbagai tatanan pelayanan, termasuk di rumah, masyarakat, Rumah Sakit, klinik atau unit kesehatan lainnya (Kepmenkes No.369, 2007).

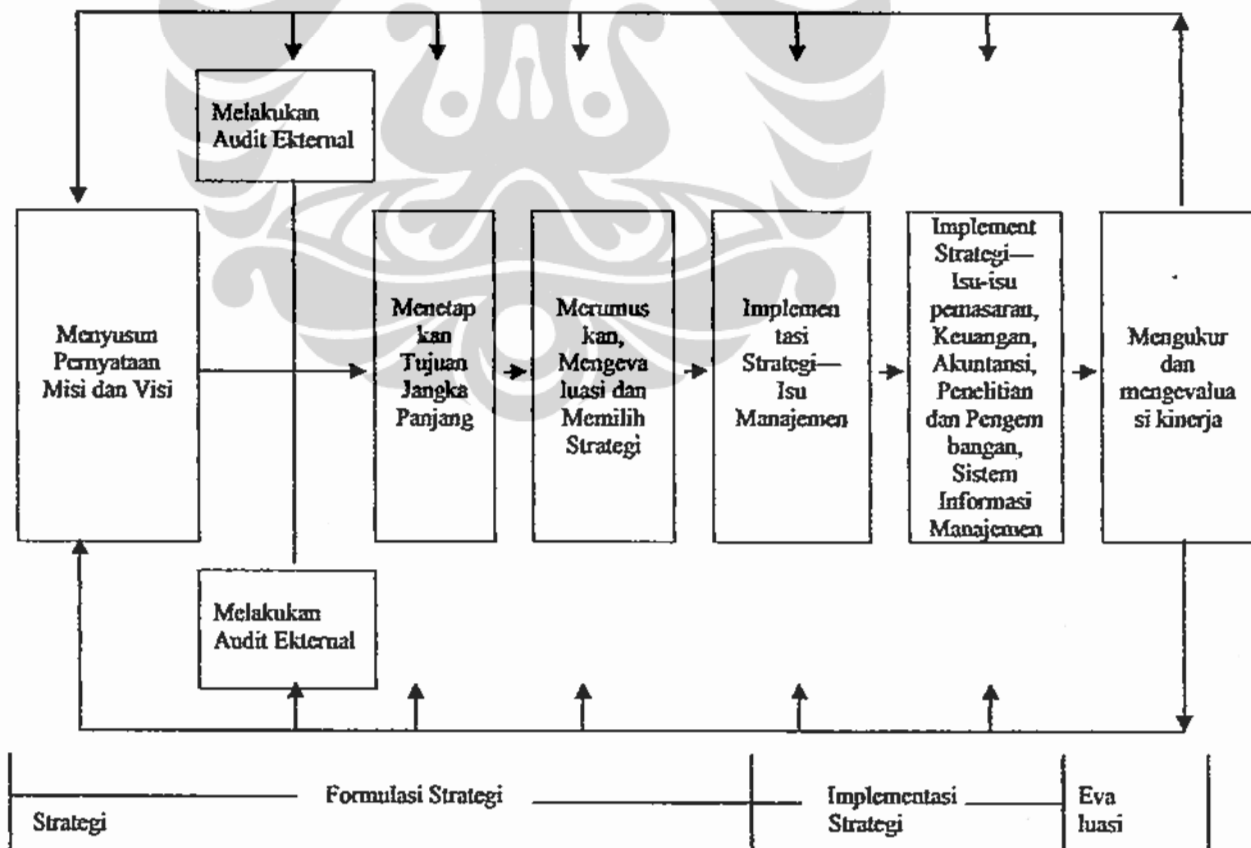
## 2.2. Perencanaan Strategi

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, 2001).

Perencanaan strategis adalah bagian bahkan menjadi tulang punggung dari manajemen strategis (Burhan, 1994). David (2006) mendefinisikan manajemen strategis sebagai suatu ilmu dan seni dalam memformulasikan, Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

mengimplementasikan serta melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diputuskan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Duncan, 1995 manajemen strategis adalah filosofi manajemen organisasi yang berorientasikan untuk menerapkan perencanaan strategi menjadi suatu keputusan strategis yang di operasionalkan dalam organisasi.

Manajemen strategis merupakan suatu tahapan proses, dan salah satunya adalah yang disampaikan oleh Fred R. David dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini :



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

### 2.2.1 Tahapan dalam Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis (*strategis management process*) terdiri atas tiga tahap: Formulasi strategi, Implementasi strategi dan Evaluasi strategi.

1. 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.
2. 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 system informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.
3. 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.

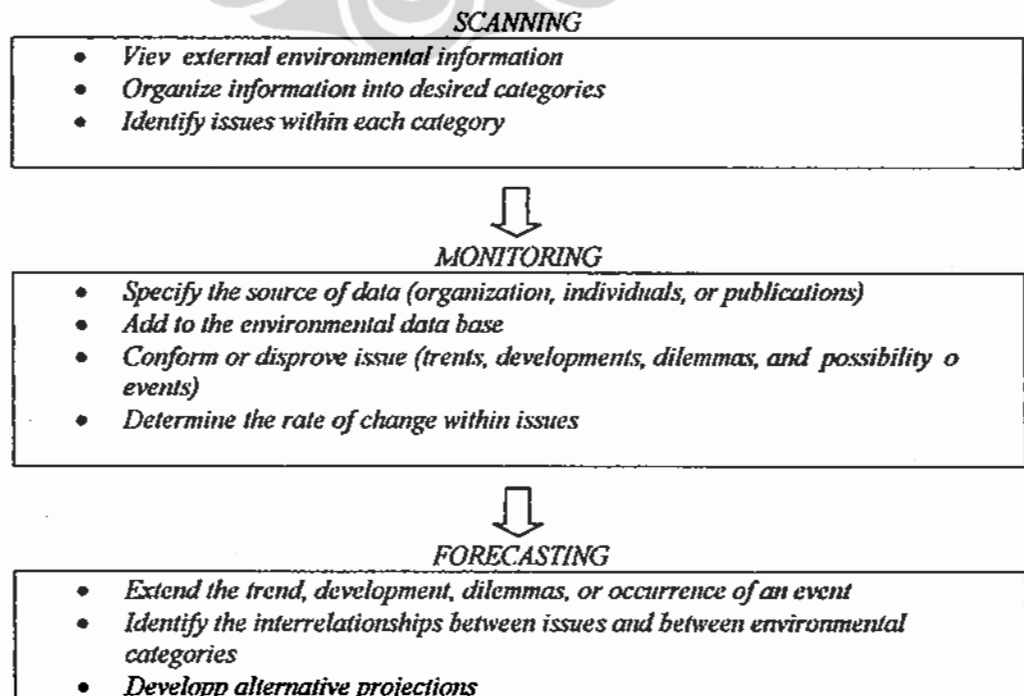


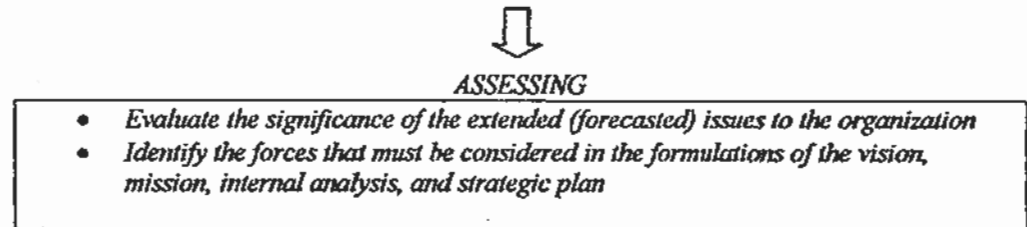
### 2.2.2. Analisis Situasi

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).

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.berikut :



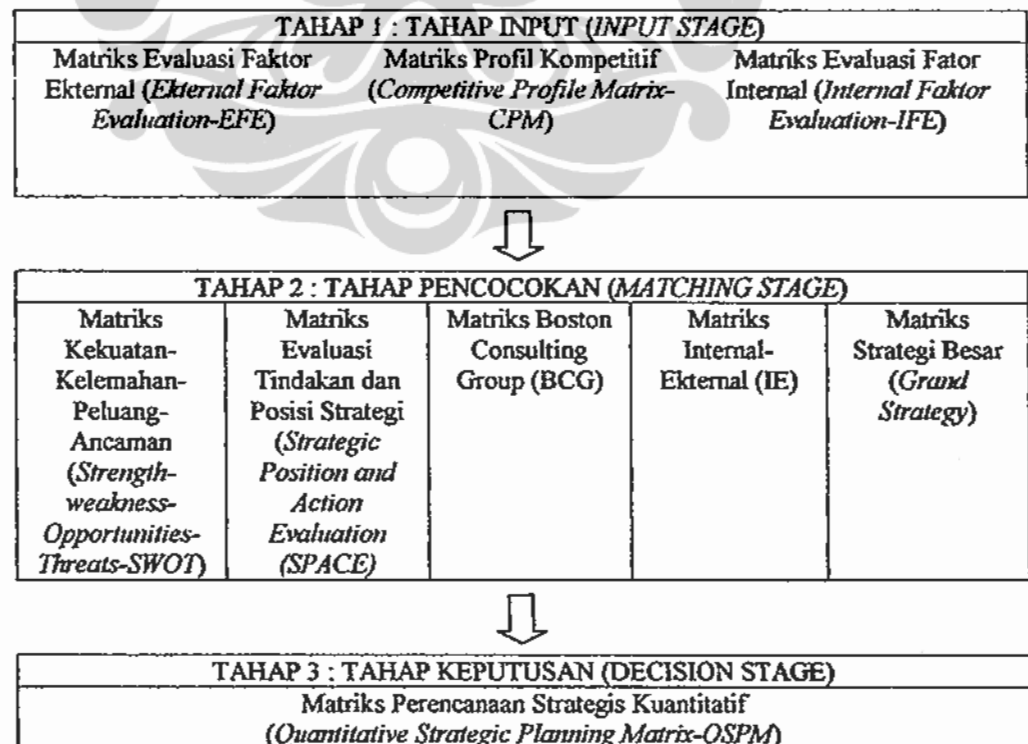


Gambar 2.2. Proses Analisis Situasi

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

### 2.2.3. Formulasi Strategi

Kerangka kerja yang banyak digunakan untuk menentukan strategi utama organisasi dalam mengaplikasikannya, dikemukakan oleh Fred. R 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 di bawah ini:



Gambar 2.3. Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan Strategi

Sumber : *Manajemen Strategis Konsep*, Fred.R David (2006)

Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

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 dengan beberapa modifikasi dengan pendekatan *Balanced scorecard*. Model ini termasuk simple 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:

### 1. Tahap Input (*Input Stage*)

Setelah analisis situasi dilakukan (*scanning, monitoring, forecasting, and assessing*) maka hasilnya dianalisis dengan mempergunakan instrument analisis SWOT dan Analisis EFE-IFE matriks untuk menentukan setiap variabel faktor eksternal apakah yang 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		

Adapun langkah-langkah penyusunan EFE Matriks sebagai berikut :

- a. Pada kolom 1, membuat daftar identifikasi faktor eksternal yang termasuk

peluang dan ancaman sebanyak 5-10

Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

- b. Pada kolom 2, buat pembobotan untuk setiap faktor antara 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting) jumlahnya harus 1,0
- c. Pada kolom 3, membuat nilai pada masing-masing faktor 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
- 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
- d. Pada kolom 4, kalikan bobot dan rating pada kolom dua dengan kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, nilai dari 4,0 – 1,0
- f. 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 dipasar industri. Jika skor total 1,0 maka perusahaan tersebut tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan tidak dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Dari daftar peluang dan ancaman setelah di beri pembobotan dan rating, kita dapat melihat faktor peluang dan ancaman mana 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 (WxR)</i>
1	2	3	4
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,0		

Adapun langkah-langkah penyusunan IFE Matriks sebagai berikut :

- a. Pada kolom 1, membuat daftar identifikasi faktor internal kekuatan dan kelemahan sebanyak 5-10
- b. Pada kolom 2, buat pembobotan untuk setiap faktor antara 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting) jumlahnya harus 1,0
- c. Pada kolom 3, membuat nilai pada masing-masing faktor mulai dari 1 – 4 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi/perusahaan untuk menentukan peluang rating 1 – 4.

4 : Sangat merupakan kekuatan

3 : Merupakan kekuatan

2 : Kurang berperan sebagai kekuatan

1 : Amat sedikit berperan sebagai kekuatan

- d. Pada kolom 4, kalikan bobot dan rating pada kolom dua dengan kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, nilai terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. bila di bawah 2,5 menggambarkan Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Dari daftar kekuatan dan kelemahan setelah di beri pembobotan dan rating, kita dapat melihat faktor kekuatan dan kelemahan mana yang paling dominan dengan melihat *Weight score* tertinggi.

## 2. Tahap Pencocokan (*Matching*)

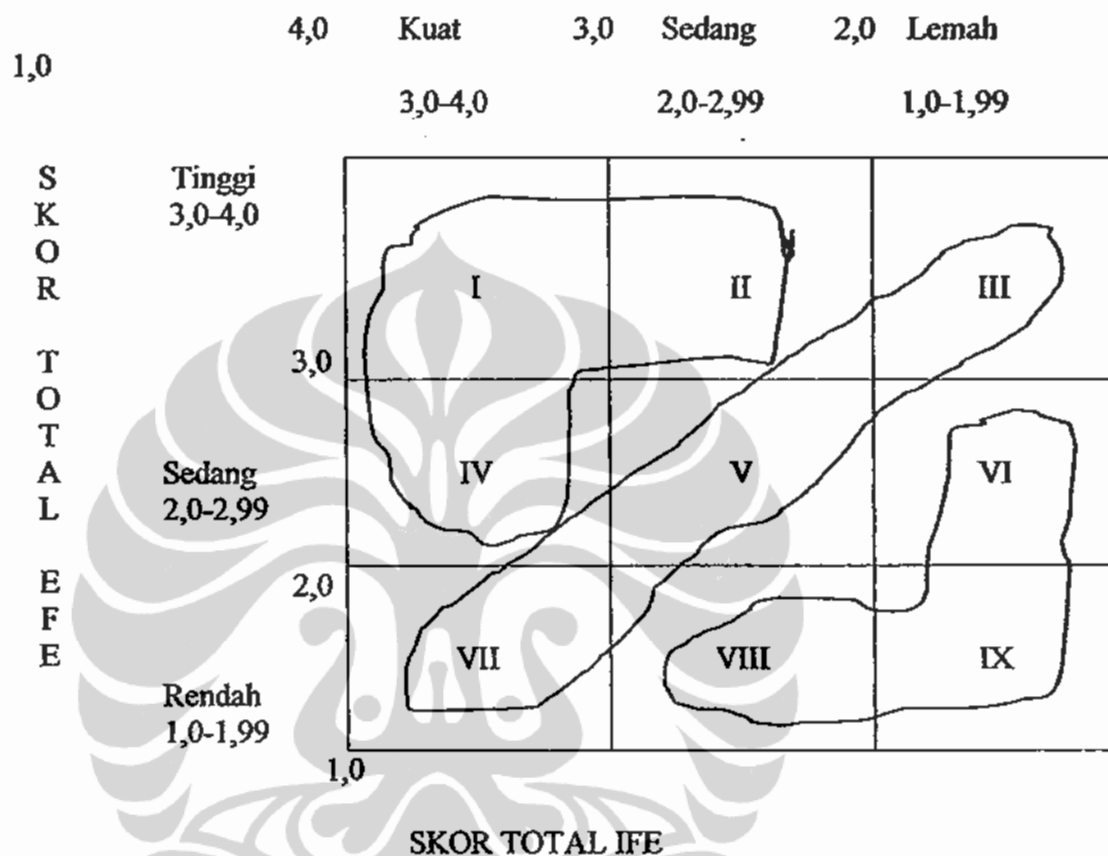
Hasil analisis SWOT dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi yang cocok.

Tabel 2.3. Matriks SWOT

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 *positioning* dan alternatif strategi yang direkomendasikan.



Gambar 2.4, Matriks IE

Sumber : *Manajemen Strategis Konsep*, Fred.R David (2006)

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 tuai atau 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 di rangkum dalam aksis vertikal dengan menggunakan nilai dari hasil perkalian bobot dengan rating untuk peluang dan ancaman dalam matrik EFE. Kekuatan dan kelemahan internal dirangkum dalama aksis horizontal dengan menggunakan nilai hasil perkalian bobot dengan rating kelompok kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE.

		<i>List Internal Strength</i>	<i>List Internal Weaknesses</i>
		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<i>List Opportunities</i>	<i>External</i>	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>	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>

Gambar : 2.5 Matriks TOWS

Sumber : *Matriks TOWS menurut Duncan (1996)*

Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.



**Keterangan :**

- a. Pada 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
- b. Pada kuadran 2, yaitu perbaikan internal, manajemen harus meminimalkan kelemahan internal dan memaksimalkan peluang eksternal
- c. Pada 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.
- d. Pada kuadran 4 yaitu masa depan ialah situasi yang terbaik bagi organisasi. Dimana organisasi tersebut memaksimalkan kekuatan dan mengambil keuntungan peluang eksternal

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

- a. Strategi integrasi kedepan  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer
  - b. Strategi integrasi ke belakang  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan
  - c. Strategi integrasi horizontal  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atau pesaing
  - d. Strategi penetrasi pasar  
Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar
- Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

- e. Strategi pengembangan pasar  
Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru
- f. Strategi pengembangan produk  
Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru
- g. Strategi diversifikasi konsentrik  
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama
- h. Strategi diversifikasi konglomerat  
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama
- i. Strategi diversifikasi horizontal  
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini
- j. Strategi *retrenchment*  
Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba
- k. Strategi divestasi  
Menjual satu divisi atau bagian perusahaan
- l. Strategi likuidasi  
Menjual seluruh aset perusahaan atau sepotong-sepotong untuk nilai riilnya

### 3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

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. QSPM ini merupakan langkah untuk menentukan Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

strategi mana yang paling baik, dan totalnya merupakan hasil perkalian bobot dan nilai keterkaitan (TAS = weight x AS) hasil akhir diambil dari nilai TAS tertinggi.

Tabel 2.4, Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

<i>Critical Success Faktor</i>	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1.							
2.							
3. dst...							
Ancaman							
1.							
2.							
3. dst...							
Kekuatan							
1.							
2.							
3. dst...							
Kelemahan							
1.							
2.							
3. dst...							
Jumlah			xxx		xxx		xxx

Keterangan : AS = *Atractive score*. TAS = *Total Atractive Score*

### 2.3. *Balanced Scorecard*

#### 2.3.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan dimana tujuan dan ukuran *Scorecard* diturunkan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 2000).

Menurut Paul R. Niven (2002), *Balanced Scorecard* adalah suatu alat untuk pengukuran yang diturunkan dari strategi organisasi dan berfungsi sebagai alat komunikasi dari pimpinan kepada karyawan dan *stakeholders* untuk mencapai misi dan tujuan strategis organisasi.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategis yang menjabarkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Tunggal, 2005).

Keempat perspektif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seharusnya menjadi bagian dari suatu keterkaitan. Ukuran inti yang digunakan adalah pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis (Kaplan dan Norton, 2000)

#### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dari *Balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetensi. Ukuran inti dari perspektif pelanggan adalah pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis (Kaplan dan Norton, 2000).

### 3. Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif ini harus diidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai peningkatan nilai bagi pelanggan. Model rantai proses internal terdiri dari tiga komponen (Gasperz, 2006) yaitu :

#### a. Proses inovasi.

Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu, misal dengan meluncurkan produk baru, menambah *peature* pada produk yang telah ada. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan kebutuhan pelanggan secara spesifik.

#### b. Proses operasional

Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat pada proses operasional untuk meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub proses kritis dalam proses dengan menggunakan diagram alir proses.

#### c. Proses pelayanan

Mengidentifikasi proses yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses internal adalah mengidentifikasi apa yang harus dikuasai organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif tersebut tercapai. Ada tiga kategori dalam perspektif ini (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu:

- a. Kapabilitas karyawan
- b. Kapabilitas system informasi
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

#### 2.3.2. Fungsi *Balanced Scorecard*

Sebagai suatu sistem manajemen strategis fungsi *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000) adalah untuk :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi
3. Menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan strategi organisasi
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodic dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

### 2.3.3 Langkah-langkah dalam membangun *Balanced Scorecard*

Membangun *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi dimulai dengan (Paul R.Niven, 2002) :

#### 1. Menetapkan misi, nilai, visi dan strategi organisasi.

Misi adalah tujuan inti organisasi merupakan pernyataan mengapa organisasi tersebut ada. Misi adalah suatu pernyataan bisnis dari organisasi (Gasperz, 2006).

Visi adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa mendatang yang diciptakan melalui konsensus, menggambarkan sesuatu yang mungkin, memberikan arah dan fokus, tidak memiliki batas waktu (Gasperz, 2006)

Nilai adalah keyakinan dasar dalam organisasi dan dilaksanakan melalui perilaku karyawan sehari-hari. Nilai ini akan menjadi pendorong organisasi untuk berubah (David, 2001)

Strategi adalah perencanaan manajemen tingkat atas organisasi dimasa depan (R. Niven, 2002).

#### 2. Menyusun tujuan dan pengukurannya.

Tujuan adalah bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai. Menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Gasperz, 2006)

Pengukuran adalah suatu cara memantau atau menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang menuju hasil akhir (*Lead Indikator*) atau pemicu kinerja (*Lag Indikator*) (Gasperz, 2006).

### 3. Menyusun keterkaitan sebab akibat (*cause effect linkages*)

Hubungan keterkaitan sebab akibat adalah aliran kinerja dari tingkat lebih rendah (*lower level*) ke tingkat lebih tinggi (*upper level*) di dalam atau diantara perspektif. Hubungan sebab akibat menunjukkan sebagai pengendali pada satu sisi menghasilkan suatu hasil akhir atau akibat pada sisi lain (Gasperz, 2006).

Peta strategi adalah diagram yang mendeskripsikan atau menggambarkan strategi melalui hubungan sebab akibat (*cause effect linkages*) diantara tujuan-tujuan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* secara eksplisit. Dengan peta strategi dapat dijelaskan dengan cara yang sama dan konsisten kepada seluruh anggota organisasi sehingga tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran dapat dikelola dengan baik. (Kaplan dan Norton, 2000)

### 4. Menetapkan target dan program

Target adalah tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan di masa mendatang, sedangkan program adalah inisiatif yang harus dilaksanakan agar memenuhi satu atau lebih tujuan strategis (Gasperz, 2006)

#### 2.3.4 Perbedaan Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sektor Swasta dan Sektor Publik

Terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *Balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan yang diterapkan pada organisasi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik (*public sector*) seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini.



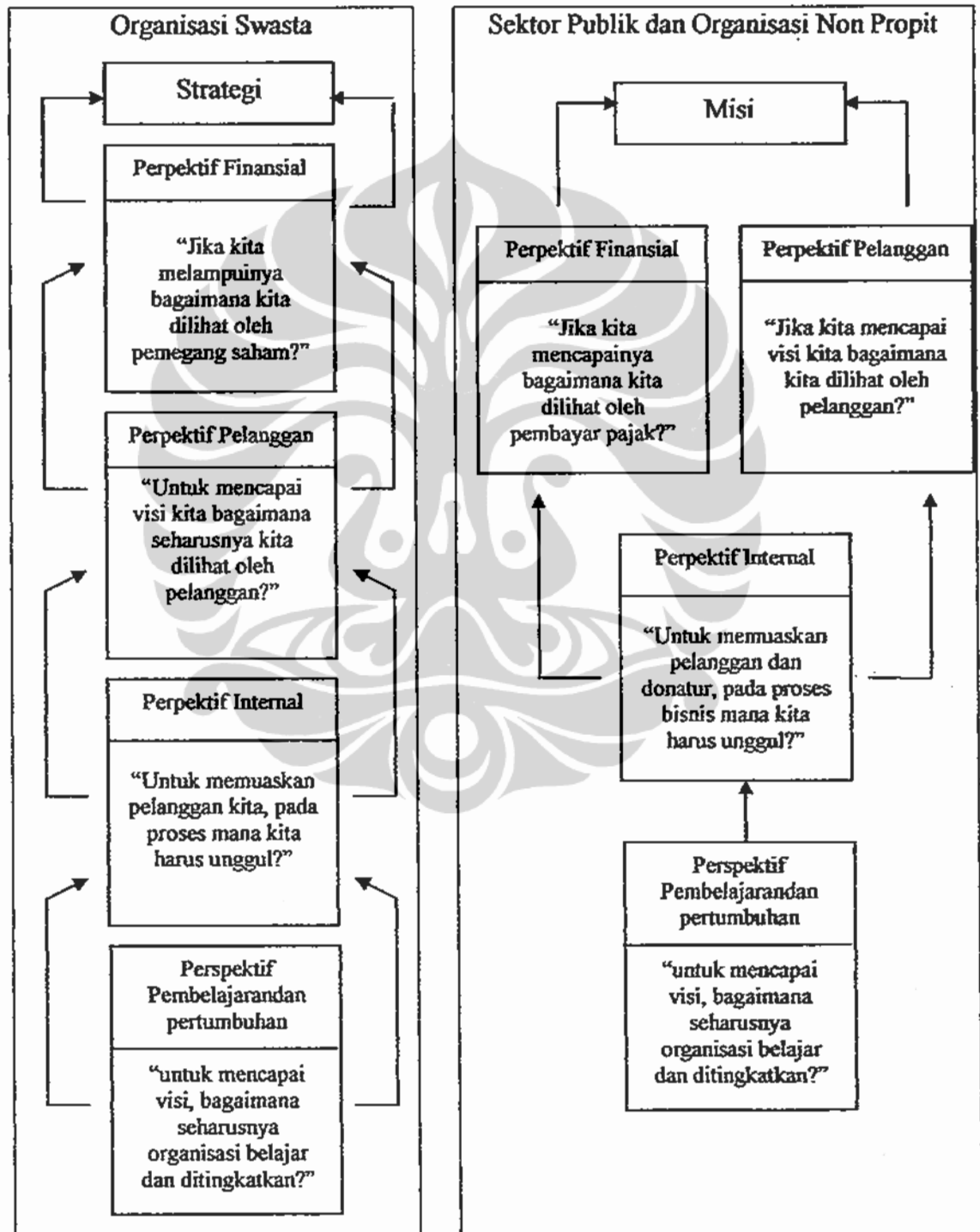
Tabel 2.5 *Perspektif Balanced Scorecard* pada Organisasi Swasta dan Organisasi Pemerintah

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis (Private Sector)	Organisasi Pemerintah (Public Sector)
Finansial/ Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat / memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan / atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan ( <i>stakeholder</i> )
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

Sumber : Vincent Gasperz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, 2006

Berdasarkan hal tersebut di atas maka *model Balanced Scorecard* yang ingin diterapkan pada *performance* organisasi profesi IBI dalam mencapai misi organisasi adalah mengacu kepada organisasi pemerintah (Sektor Publik dan Organisasi Non Profit) sehingga peta hubungan sebab akibat yang akan dikembangkan agak berbeda dimana perspektif keuangan dan pelanggan menjadi sejajar dan digunakan untuk memberi kontribusi ke pencapaian misi, sedangkan organisasi swasta hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial berperan sebagai fokus bagi ke tiga perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses dan produk dan digunakan untuk memberi kontribusi ke pencapaian strategi. Setiap Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

ukuran yang dipilih seharusnya menjadi bagian-bagian dari suatu keterkaitan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.5. di bawah ini.



Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Strategi Maps; Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004. (terjemahan)

### 2.3.5 Peran *Balanced Scorecard* dalam setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik

Menurut Mulyadi (2005), *Balanced Scorecard* menempati posisi strategis dalam sistem manajemen strategik, berdampak signifikan terhadap perencanaan strategis, penyusunan program, dan penyusunan anggaran, juga berperan dalam memperluas ukuran kinerja personel dalam tahap implementasi dan pemantauan.

#### 1. Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap perumusan strategi

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri, juga dalam analisis SWOT. Trend perubahan kedua lingkungan tersebut dan analisis SWOT dianalisis melalui 4 (empat) perspektif : keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan

#### 2. Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap perencanaan strategi

*Balanced Scorecard* berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategis yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategis. Kekomprensivian dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategis ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang (*sustainable outstanding financial performance*).

#### 3. Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap penyusunan program dan penyusunan anggaran

Penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menjadikan komprehensif sasaran strategis yang dirumuskan dalam tahap perencanaan srategis

memotivasi personel untuk mencari berbagai inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis yang komprehensif tersebut.

#### 4. Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan.

Pada tahap implementasi, *Balanced Scorecard* digunakan untuk kinerja personel di keempat perspektif : keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel, sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategis digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang personel.

Organisasi Profesi IBI mempunyai tujuan yang berfokus kepada pencapaian kepuasan dari pelanggan, namun demikian dalam mencapai kepuasan pelanggan diperlukan kontribusi finansial sehingga dalam peta strategi perspektif finansial dan pelanggan menjadi sejajar. Organisasi IBI merupakan suatu organisasi yang sangat kompleks terdiri dari jenjang kepengurusan tingkat Daerah, Cabang dan Ranting serta mempunyai anggota yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia baik di perkotaan maupun di daerah terpencil. Keberadaan OP IBI diseluruh Daerah, Cabang dan Ranting hendaknya mempunyai visi yang sama yaitu melayani masyarakat terutama dalam kesehatan Ibu dan Anak, dengan demikian visi misi dari OP IBI harus dapat di diterjemahkan ke dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai, Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

untuk selanjutnya dikomunikasikan kepada para pengurus daerah, cabang, dan ranting, sehingga semua pengurus IBI mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian visi misi organisasi profesi IBI.

#### **2.4. Consensus Decision Making Group (CDMG)**

Menurut Kinlaw (1996) yang dikutip dari Manarosana (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. Karena adanya proses pengulangan consensus pengambilan keputusan, maka cara ini juga merupakan cara untuk mengembangkan informasi dan ide baru.

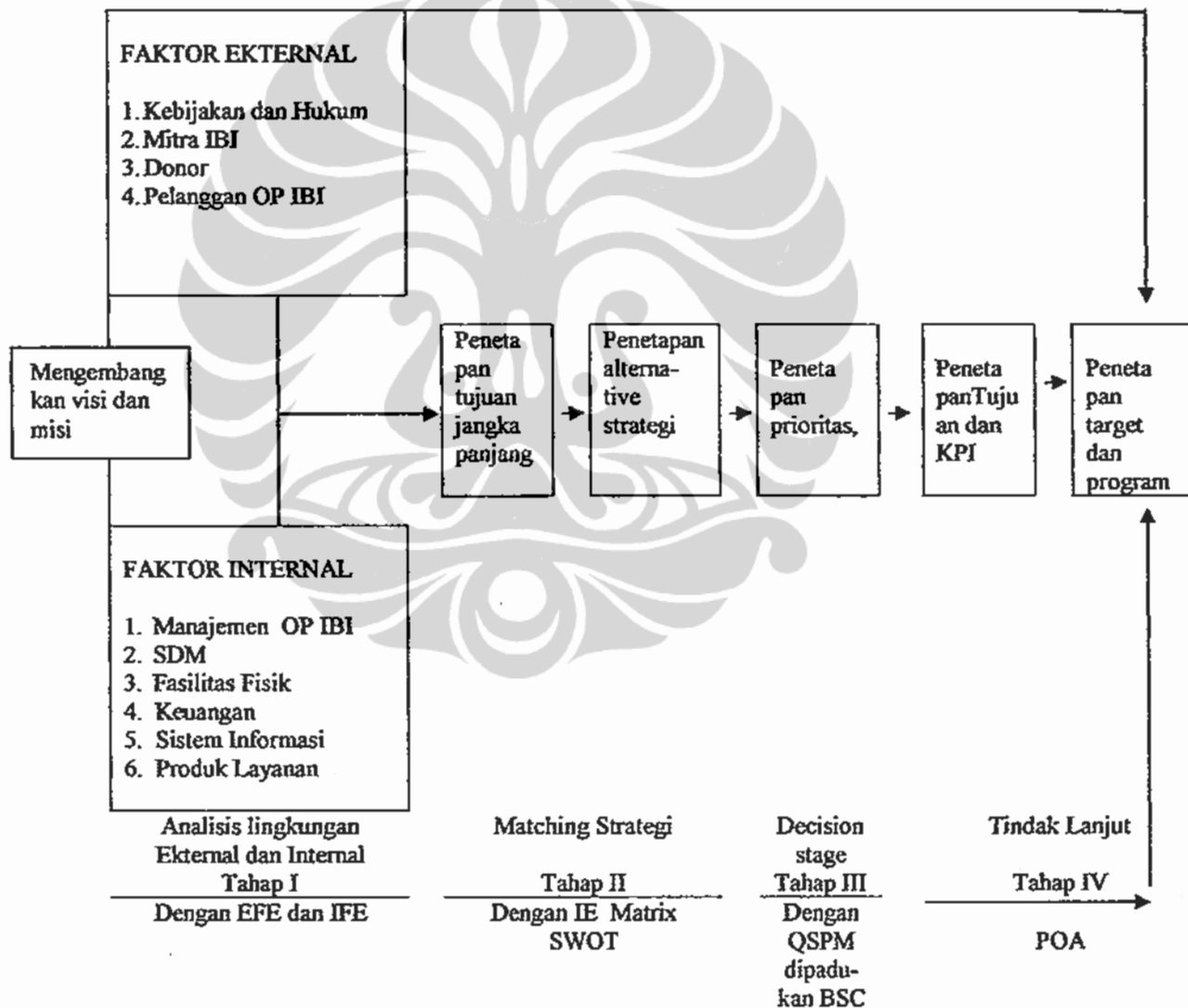
*Consensus Decision Making Group* (CDMG) adalah suatu alat untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi alternative. Adapun procedure penggunaan alat ini terdiri dari beberapa langkah dimana dapat dilakukan berulang-ulang sampai didapat consensus bersama. Langkah-langkahnya adalah :

- 2.4.1. Lakukan diskusi penuh untuk membicarakan masalah yang akan diputuskan
- 2.4.2. Identifikasi hal mana yang disetujui dan tidak disetujui, agar dapat dicantumkan di papan dan dapat dilihat oleh semua anggota CDMG
- 2.4.3. Lakukan penyesuaian dari perbedaan pendapat agar tidak ada satupun anggota CDMG yang merasa terletak di luar grup.

## BAB III

### KERANGKA PIKIR DAN DEFINISI OPERASIONAL

#### 3.1. Kerangka Pikir



Modifikasi dari bagan David dipadukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam merumuskan rencana strategi OP IBI, yang 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 alternative strategi, penetapan prioritas strategi dengan QSPM dan dipadukan dengan pendekatan BSC, dilanjutkan dengan penyusunan tujuan dari setiap prioritas strategi, penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI), penyusunan target dan program dalam kurun waktu 5 (lima) tahun.

### 3.2. Definisi Operasional

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

#### 2.3.6 Visi

Gambaran ideal tentang OP IBI yang ingin dicapai dimasa yang akan datang

#### 2.3.7 Misi

Pernyataan mengenai peran yang ingin dibawakan OP IBI sesuai dengan harapan

#### 3.2.3 Faktor Eksternal :

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, yang terdiri dari:

##### 1. Kebijakan dan Hukum

Rangkaian regulasi dan aspek legal yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan yang berpengaruh terhadap eksistensi OP IBI

## 2. Mitra IBI

Gambaran mitra OP IBI baik dari pemerintah pusat maupun daerah, swasta, lembaga swadaya masyarakat dan organisasi lainnya yang mempunyai kesejajaran, keterbukaan dan saling menguntungkan dan bersipat tidak mengikat yang ditujukan untuk kesejahteraan anggota.

## 3. Donor

*Non Government Organization* (NGO) pihak-pihak luar yang bekerjasama dengan IBI berkaitan dengan peningkatan profesionalisme anggota.

## 4. Pelanggan OP IBI

Gambaran tentang jumlah pengurus IBI pada tingkat PD, PC dan ranting. Jumlah anggota IBI, dan jumlah anggota yang telah terstandar dalam memberikan pelayanan kebidanan

### 3.2.4 Faktor Internal :

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

#### 1. Manajemen Organisasi Pengurus Pusat Profesi IBI

Gambaran tentang struktur organisasi Pengurus Pusat IBI , uraian tugas dan kewenangan serta latar belakang pendidikan

#### 2. Fasilitas Fisik

Gambaran tentang sarana prasarana fisik yang dimiliki oleh OP IBI dan digunakan dalam operasionalisasi OP IBI



### 3. Keuangan

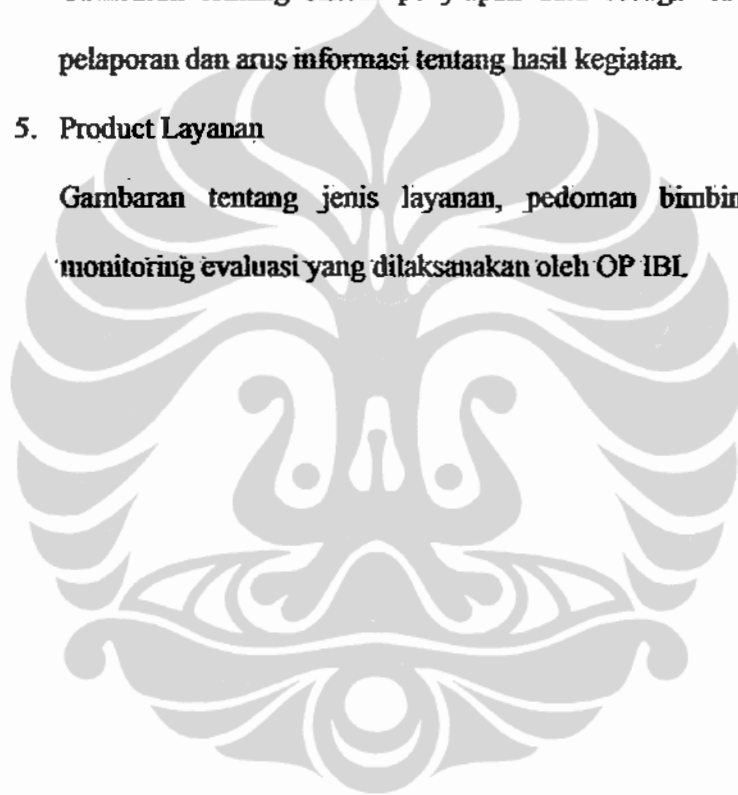
Gambaran tentang sumber dana, pengelolaan keuangan, dan ketepatan alokasinya

### 4. Sistem Informasi

Gambaran tentang sistem penyiapan data sebagai sarana komunikasi, pelaporan dan arus informasi tentang hasil kegiatan.

### 5. Product Layanan

Gambaran tentang jenis layanan, pedoman bimbingan teknis dan monitoring evaluasi yang dilaksanakan oleh OP IBL



## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Rancangan penelitian ini merupakan suatu *operational research* dengan pendekatan pemecahan masalah secara deskriptif analitik, dengan menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang keadaan obyektif dengan menggunakan data primer dan sekunder serta melibatkan sebagian besar para pengurus OP IBL. Seluruh rangkaian dalam proses studi difokuskan kepada pendekatan David dan *Balanced Scorecard* sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategi OP IBL. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Consensus Decision Making Group* (CDMG) dalam pengambilan keputusan serta untuk mendapatkan kelengkapan/kedalaman informasi (*richness of information*), digunakan wawancara mendalam.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di sekretariat Pengurus Pusat OP IBL, Jl. Johar Baru, Jakarta Pusat. Pengumpulan data mulai dilaksanakan pada bulan Nopember 2007 sampai dengan bulan Pebruari 2008.

#### **4.3. Informan Penelitian**

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi harus banyak pengalaman

tentang latar penelitian (Moleong, 2000). Informan pada penelitian ini berjumlah 16 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 PP OP IBI : 1 orang
  2. Sekjen OP IBI : 1 orang
  3. Bendahara : 1 orang
  4. Bidang Organisasi : 1 orang
  5. Bidang Hukum : 1 orang
  6. Bidang Pendidikan : 1 orang
  7. Bidang Penelitian : 1 orang
  8. Bidang Pelatihan dan Pelayanan : 1 orang
  9. Bidang Hubungan Masyarakat dan Dokumentasi : 1 orang
  10. Bidang Tata Usaha : 1 orang
  11. Bidang Administrasi dan Keuangan : 1 orang
  12. Bidang Logistik dan Rumah Tangga : 1 orang
  13. Ketua Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Pembelaan Anggota : 1 orang
  14. Donor : 1 orang
  15. Pengurus Daerah : 1 orang
  16. Anggota IBI : 1 orang

#### 4.4. 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, donor, PD 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

#### 4.5. Triangulasi

Triangulasi menurut Moleong (2000) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber.

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini akan dilakukan :

1. Triangulasi sumber, menggunakan informan berbeda
2. Triangulasi metode, menggunakan perpaduan metode wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan CDMG.

#### 4.6. Pengolahan Data

Data dari hasil CDMG, wawancara mendalam dan data-data sekunder yang telah didapat digunakan untuk acuan dalam penyusunan rencana strategis OP IBI Tahun 2009-2013.

#### 4.6. Analisa Data

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

##### 1. Tahap I (*The Input Stage*)

Data yang telah dikelompokkan dan telah ditentukan variable eksternal (peluang dan ancaman) atau variable internal (Kekuatan dan kelemahan) dengan menggunakan matriks EFE dan IFE. Pada tahapan ini dilakukan penetapan rate dan bobot, serta pengalihan antara keduanya. Sebagai hasilnya adalah nilai EFE dan IFE. Pada tahap ini juga dirumuskan nilai-nilai, visi dan misi dari OP IBI. Hal ini dilakukan melalui proses CDMG.

##### 2. Tahap II (*The Maching Stage*)

Dengan melihat variabel eksternal dan variabel internal, visi dan misi, melalui proses CDMG ditetapkan pula tujuan jangka panjang. variabel eksternal dan internal selanjutnya diolah dengan menggunakan SWOT matriks, I-E matrix dan validasi dengan TOWS matriks sehingga diperoleh strategi-strategi alternatif. Masing-masing strategi dicocokkan untuk memperoleh strategi terpilih.

##### 3. Tahap III (*Decision Stage*)

Dari strategi-strategi alternative terpilih selanjutnya dilakukan analisa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang memberikan bobot melalui CDMG kepada faktor-faktor kritis matriks SWOT yang diambil dari EFE dan IFE Matriks serta penentuan nilai AS pada masing-masing alternative strategi untuk Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

masing-masing faktor, selanjutnya dilakukan perkalian bobot dan AS sehingga diperoleh *Total Attractive Score* (TAS). Nilai TAS tertinggi menunjukkan prioritas strategi terpilih. Langkah selanjutnya adalah memadukan proritas strategi terpilih dengan konsep *Balanced Scorecard*.

#### **4. Tahap IV (*Plan Of Action*)**

Kemudian melalui CDMG strategi terpilih diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan strategi, dan dipetakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat (*cause effect linkages*) dengan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*. Selanjutnya untuk mengukur ketercapaian tujuan disusun *Key Performance Indikator*. Langkah akhir pada tahap IV adalah penentuan target dan program yang akan dilaksanakan oleh PP IBI pada lima tahun kedepan (2009-2013).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dapat dilakukan dengan baik, tetapi ada beberapa data yang berbeda dan belum ada khususnya data jumlah kegiatan yang telah dilaksanakan oleh PP IBI dan target pencapaiannya dan jumlah anggota IBI yang berbeda dari setiap sumber.

#### **5.2 Hasil Penelitian**

Dari hasil kegiatan penelitian yang dilaksanakan melalui proses CDMG dan wawancara dengan para Pengurus PP IBI, PD, 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, matrik IE, pemilihan strategi, matrik QSPM (penetapan alternative strategi, penetapan prioritas strategi) yang dipadukan dengan BSC, penjabaran prioritas strategi ke dalam tujuan strategi, peta strategi dalam empat perspektif BSC, *Key Performance Indicators* (KPI), penetapan target program kegiatan, prioritas program, estimasi biaya, sumber biaya dan penanggungjawab program.

### 5.2.1. Hasil pengumpulan Data Primer.

Hasil dari wawancara dengan ketua PP IBI , para pengurus pusat IBI, PD, anggota dan donor yaitu sebagai berikut :

Organisasi profesi IBI merupakan organisasi yang berdiri sejak 24 Juni 1951 sampai saat ini sudah 57 tahun dan terus berkembang dengan berjalannya waktu, baik dari segi penambahan jumlah anggota, donatur maupun dari kebijakan pemerintah diantaranya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom 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, dan menurut PD hal ini disebabkan karena factor geografis, tetapi dukungan yang lain terus ada, diantaranya perhatian donatur, 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 MDGs yang merupakan program dunia dari delapan program 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 baik dalam laporan yang selalu tepat waktu, dan dana yang dipergunakan sesuai dengan peruntukannya.



Berkaitan dengan 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 *update* pengetahuan maupun keterampilan melalui pelatihan. Untuk pelatihan OP IBI bekerjasama dengan Jaringan Nasional Pelatih Klinik (JNPK) yang tersebar di seluruh Indonesia, baik pada tingkat propinsi maupun kabupaten kota.

Berkaitan dengan Rencana Strategi OP IBI, sangat diperlukan oleh PP IBI dalam peningkatan kinerja 5 (lima) tahun kedepan (2009-2013). PP IBI sebelumnya telah mempunyai Renstra (2003-2008) dan sudah berakhir masanya. Dalam pelaksanaan kegiatannya OP IBI masih ada beberapa kelemahan diantaranya :

- a. *Need assessment* jarang dilakukan sebelum merencanakan kegiatan
- b. Rendahnya monitoring dan evaluasi pasca pelatihan
- c. SDM yang dimiliki masih banyak yang belum terlatih khususnya pada tingkat pengurus PD, maupaun PC terutama pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi diantaranya keterampilan melatih, *advocacy*, pengelolaan keuangan dan *need assessment*
- d. Sarana prasarana yang dimiliki oleh PD terbatas khususnya multi media
- e. Peningkatan pembinaan kepada anggota
- f. Tidak ada bantuan dana langsung dari pemerintah

## 5.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

### a. Kebijakan dan Hukum

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom
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

Berdasarkan hal tersebut di atas, banyak sekali peraturan-peraturan yang mendukung keberadaan tenaga bidan, namun masih ada beberapa kebijakan yang sampai saat ini belum tuntas diantaranya Undang-Undang tentang Praktik Bidan, dan untuk itu pemerintah terkesan lamban untuk menyelesaikannya.

b. Mitra IBI

Dalam menjalankan organisasinya PP IBI bermitra dengan pemerintah pusat, daerah, swasta dan lembaga swadaya masyarakat dan organisasi lainnya yang mempunyai kesejajaran, keterbukaan dan saling menguntungkan serta bersifat tidak mengikat yang ditujukan untuk kesejahteraan anggota.

Tabel 5.1  
Gambaran Tatanan Pelayanan Kesehatan yang membutuhkan keberadaan tenaga Bidan.

No.	Jenis	Jumlah	Keterangan
1	Polindes	28.558	
2.	Puskesmas Pembantu	22.171	
3.	Puskesmas	7.669	
4.	RS Bersalin	2.533	
5.	RS Ibu dan Anak	3.629	
6.	Rumah Sakit	1.268	Berdasarkan kepemilikan Depkes, TNI/Polri, BUMN, dan Swasta
	Jumlah	65.828	

Sumber : Profil Kesehatan 2007 : 2005

Dari tabel 5.1 di atas dapat digambarkan bahwa dari setiap tatanan pelayanan kesehatan sangat dibutuhkan keberadaan tenaga Bidan.

Tabel 5.2  
Gambaran Jumlah Institusi Pendidikan D-III Kebidanan Berdasarkan Kepemilikan Pebruari 2008

No.	Kepemilikan	2005	2006	2007	Ket.
1	Pusat (Depkes)	47	47	47	
2.	Daerah (Pemda)	15	17	17	
3.	TNI Polri	2	2	2	
4.	Swasta	98	201	400	
5.	Jumlah	162	267	466	

Sumber: PP IBI dan Propil Pusdikankes 2007

Dari tabel 5.2 terlihat bahwa jumlah institusi pendidikan terus meningkat, terutama yang diselenggarakan oleh swasta, dari 466 institusi yang memenuhi syarat

untuk akreditasi sebanyak 374 institusi dan yang sudah diakreditasi baru 104 (28%), dan institusi yang mendapatkan nilai A hanya 24 (23%) institusi. Berdasarkan hasil wawancara hal ini sangat mengkhawatirkan terutama dalam kualitas mutu penyelenggaraan pendidikan terutama dalam pelaksanaan praktik klinik, namun akses OP IBI kependidikan maupun pelayanan belum optimal.

### c. Donor

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Umum, Sekjen, dan donor berikut kutipannya bahwa:

*“ Banyak sekali donor yang telah bergabung dengan PP IBI, namun PP IBI sangat selektif di dalam melakukan MoU, hal ini disesuaikan dengan peran fungsi dari OP itu sendiri dan juga kewenangan dari tenaga bidan. Hampir seluruh donor terfokus kepada pendidikan, pelayanan, penelitian dan kualitas mutu seperti saat ini yang sedang berjalan yaitu Program Bidan Delima yang dimulai dari tahun 2005 dan sampai saat ini masih terus berjalan yang awalnya didanai oleh STARH kemudian dilanjutkan oleh Health Services Program (HSP)”*

Adapun donor yang bekerjasama dengan PP IBI diantaranya adalah *World Health Organization (WHO), Jhonson and Jhonson (JNJ), Ford Foundation, JHPIEGO, United Nations Children's Fund (UNICEF), United Nation Population Fund (UNPFA), Exxon Mobil dan Millineum Chalenger Corporation (MCC).*

Menurut donor menyatakan bahwa:

*“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 “*

#### d. Pelanggan PP IBI

Jumlah pelanggan PP IBI tersebar di 32 Propinsi yang tergabung dalam tingkat kepengurusan PD, PC dan Ranting, juga anggota IBI yang meliputi jumlah anggota IBI, Jumlah anggota yang mempunyai KTA, Jumlah anggota yang sudah menjadi bidan delima.

**Tabel 5.3**  
Gambaran Pengurus IBI pada tingkat Kepengurusan PD, PC dan Ranting berdasarkan Organogram

No.	Tingkat	Jumlah	Jumlah Pengurus
1.	PD	32	416
2.	PC	402	4824
3.	Ranting	1243	7458

Sumber : Buku 50 tahun IBI ; AD-ART 2003-2008 dan Laporan yang masuk ke PP IBI – Pebruari 2008.

**Tabel 5.4**  
Gambaran Anggota IBI Tahun (2005-2007)

No.	Tahun	Jumlah anggota	Prosentase
1.	2005	45.833	27,2 %
2.	2006	55.632	33 %
3.	2007	67.107	39,8 %

Sumber : Wawancara dan Laporan yang masuk ke PP IBI – Pebruari 2008.

**Tabel 5.5**  
Gambaran Anggota IBI yang sudah menjadi Bidan Delima berdasarkan jumlah propinsi

No.	Tahun	Jumlah propinsi	Jumlah bidan delima	Prosentase
1.	2005	7	1.593	11,3 %
2.	2006	9	5.573	39,6 %
3.	2007	12	6.905	49,1 %

Sumber : Laporan yang masuk ke PP IBI – Pebruari 2008.

Berkaitan dengan tabel 5.4 dan tabel 5.5 di atas, jumlah bidan praktek swasta (BPS) saat ini (Desember 2007) sebanyak 29,853 atau 44 % dari jumlah anggota IBI.

Prosentase BPS yang telah menjadi bidan delima sebanyak 23%, namun bila Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

dibandingkan dengan seluruh anggota badan pada tahun 2007 hanya 10 % anggota yang telah menjadi badan delima.

**Tabel 5.6**  
**Gambaran Anggota IBI Tahun (2005-2007)**  
**yang mempunyai KTA**

No.	Tahun	Jumlah anggota yang mempunyai KTA	Prosentase
1.	2005	32.753	71 %
2.	2006	48.914	88%
3.	2007	65.350	97%

Sumber : Wawancara dan Laporan yang masuk ke PP IBI – Pebruari 2008.

### 5.2.3 Peluang dan Ancaman

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang sudah diidentifikasi oleh peneliti dan para peserta CDMG juga berdasarkan hasil wawancara dengan ketua umum PP IBI beberapa pengurus inti dan donor, maka peluang dan ancaman untuk PP IBI sebagai berikut :

#### a. Faktor Peluang

1. Pendanaan pemda meningkat
2. Pelayanan kebidanan terstandar
3. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat
4. Program KIA menjadi perhatian global
5. Pendanaan dari donor dan mitra OP IBI meningkat
6. Adanya wadah *training centre* bagi anggota IBI

#### b. Ancaman

1. Dukungan pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal

2. Monitoring dan evaluasi 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

#### 5.2.4 Eksternal 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 5.7 berikut :

Tabel. 5.7  
EFE Matriks

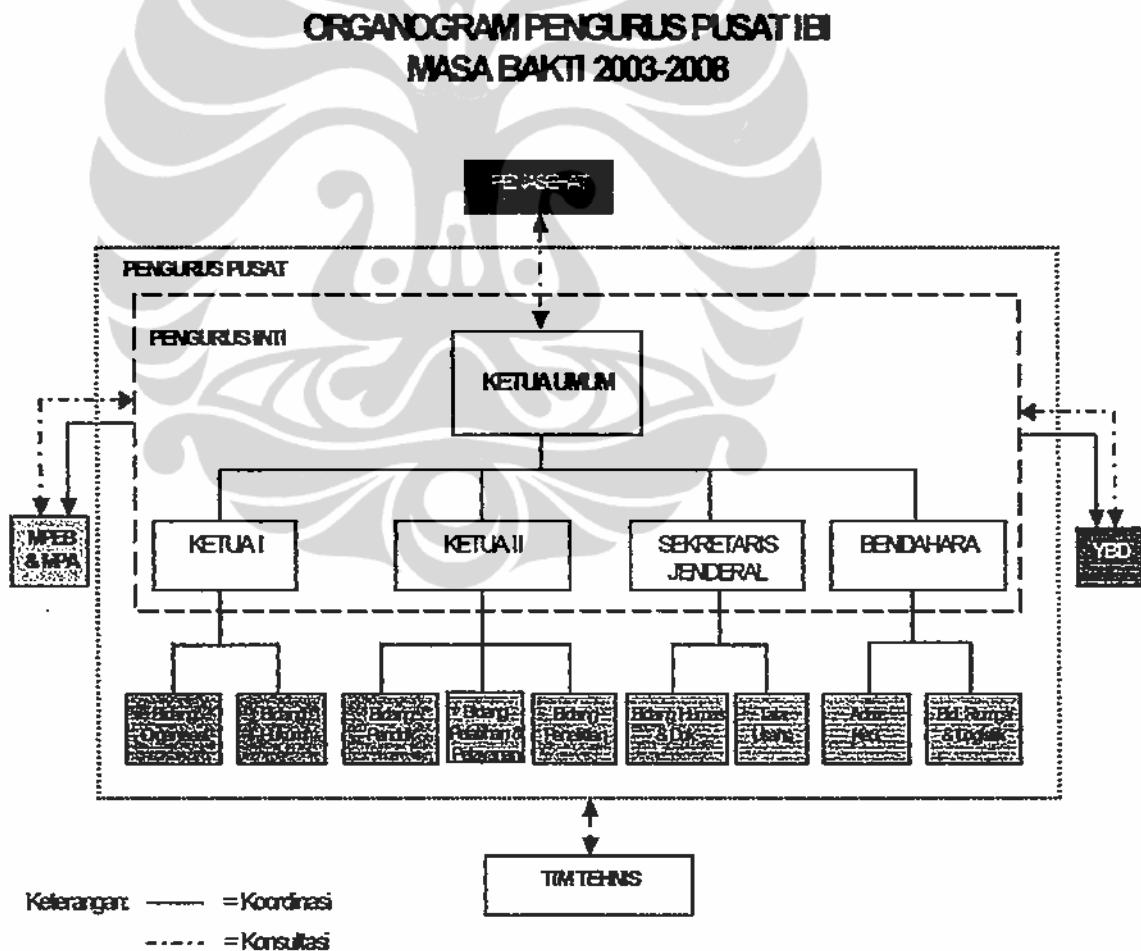
No.	Faktor Peluang	Weight (W)	Rating (R) 1-4	Weight Score (WxR)
1.	Pendanaan Pemda meningkat	0,09	2	0,18
2.	Pelayanan kebidanan yang terstandar	0,09	2	0,18
3.	Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	3	0,39
4.	Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	4	0,20
5.	Pendanaan dari donor dan mitra 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	Weight (W)	Rating (R) 1-4	Weight Score (WxR)
1.	Dukungan Pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal	0,09	1	0,09
2.	Monitoring dan evaluasi 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 Faktor Tantangan				0,68
TOTAL NILAI EFE				2,07

### 5.2.5 Analisis Lingkungan Internal

Data-data mengenai lingkungan internal PP IBI berdasarkan laporan dan hasil wawancara dengan ketua umum dan para pengurus pusat PP IBI, adapun informasinya adalah:

#### a. Manajemen Organisasi

##### 1. Struktur organisasi PP IBI Pusat terdiri dari :



- a) Penasehat
- b) Ketua Umum
- c) Ketua I



- d) Ketua II
- e) Sekretaris Jenderal
- f) Bendahara
- g) Bidang Organisasi
- h) Bidang Hukum
- i) Bidang Pendidikan
- j) Bidang Penelitian
- k) Bidang Pelatihan dan Pelayanan
- l) Bidang Hubungan Masyarakat dan Dokumentasi
- m) Bidang Tata Usaha
- n) Bidang Administrasi Keuangan
- o) Bidang Logistik dan Rumah Tangga
- p) Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Majelis Pembelaan
- q) Anggota
- r) Yayasan Buah Delima
- s) Tim Teknis

Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Anggota Pengurus Pusat adalah:

a) Ketua Umum:

- 1) Memimpin organisasi sesuai dengan ketentuan AD/ART serta kebijaksanaan yang digariskan oleh Kongres IBI.
- 2) Mengkoordinasi seluruh kegiatan Pengurus Pusat IBI mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi serta bertanggung jawab penuh untuk kegiatan ke dalam dan ke luar organisasi.

- 3) Mengarahkan, membina dan mengawasi seluruh program IBI.
- 4) Menyelenggarakan Kongres, Rakernas dan rapat-rapat.

b) Sekretaris Jenderal :

- 1) Mewakili Ketua Umum apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua Umum.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan Bidang Humas & Dokumentasi dan Bidang Tata Usaha.
- 3) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.

c) Bendahara :

- 1) Mewakili Ketua Umum apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua Umum.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan Bidang Administrasi Keuangan dan Rumah tangga & logistik.
- 3) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan organisasi sesuai ketetapan dan kebijaksanaan Pengurus.
- 4) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.
- 5) Menandatangani cek dengan Ketua Umum atau dengan Sekretaris Jenderal.
- 6) Membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB) jangka pendek dan jangka panjang.

d) Ketua I :

- 1) Mewakili Ketua Umum apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua Umum.
- 2) Mengkoordinasikan, mengarahkan, membina, mengawasi
- 3) Pelaksanaan program kerja Bidang Organisasi, dan Bidang Hukum.
- 4) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.

e) Ketua II :

- 1) Mewakili Ketua Umum apabila berhalangan, berdasarkan pelimpahan wewenang dari Ketua Umum.
- 2) Mengkoordinasikan, mengarahkan, membina dan mengawasi pelaksanaan program kerja Bidang Pendidikan, Penelitian, Pelatihan dan Pelayanan.
- 3) Bekerjasama dengan pengurus lainnya untuk kelancaran dan keberhasilan program IBI sesuai kebutuhan.

f) Majelis Pertimbangan Etik Bidan dan Majelis Pembelaan Anggota:

- 1) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan bidang sesuai dengan ketentuan pengurus pusat.
- 2) Melaporkan hasil kegiatan di bidang tugasnya, secara berkala.
- 3) Memberikan saran dan pertimbangan yang perlu dalam rangka tugas pengurus pusat.
- 4) Membentuk tim teknis sesuai kebutuhan.

g) Ketua-ketua Bidang:

- 1) Setiap bidang dipimpin oleh seorang Ketua Bidang, dibantu oleh anggota bidang.
- 2) 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.
- 3) Tugas anggota bidang: bersama Ketua Bidang melaksanakan kegiatan bidang.

h) Tim Teknis

- 1) Tim Tehnis dipimpin seorang Koordinator.
- 2) Tim Tehnis akan dibentuk oleh Pengurus sesuai kebutuhan.

i) Tugas Koordinator Tim/Program/Proyek

- 1) Tim/program/proyek dikoordinir oleh seorang koordinator, dibantu oleh sekretaris, bendahara dan anggota tim.
- 2) Koordinator berkewajiban mengkoordinir, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dari kegiatan yang dilaksanakan.

3) Koordinator Tim harus melaporkan semua kegiatannya kepada Ketua Umum.

j) Yayasan Buah Delima (YBD) :

- 1) Yayasan Buah Delima didirikan oleh IBI dan bertanggung jawab kepada pengurus pusat di tingkat nasional, kepada pengurus daerah di tingkat propinsi dan pengurus cabang di tingkat kabupaten/kota.
- 2) Tugas dan wewenang pengurus diatur dalam AD & ART Yayasan Buah Delima.
- 3) Pertanggung jawaban Yayasan Buah Delima dilaporkan dalam kongres oleh pengurus pusat IBI.

2. OP IBI sudah mempunyai visi, misi, goal dan strategi yang berakhir pada tahun 2008

Teridentifikasi dari hasil wawancara adanya peningkatan jumlah pelatihan yang telah dilaksanakan, adanya keterlibatan IBI dalam rekomendasi intitusi pendidikan bidan, *advocacy* meningkat dan *zero complain* dari donor dan mitra OP IBI.

b. SDM

Jumlah pengurus pusat IBI berjumlah 33 orang, dan sekretariat berjumlah 8 orang, seperti tergambar dalam tabel 5.8 berikut :

Tabel 5.8  
Gambaran Pengurus Pusat IBI berdasarkan Jenis Pendidikan

No.	Dasar Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	Srata 2	11 orang	S-2 Kebidanan : 2 org S-2 Kesmas : 9 org
2.	Strata 1	9 Orang	S-1 Kesmas : 6 S-1 Hukum : 1 S-1 Keperawatan : 1 S-1 Pendidikan : 1
3.	D-III	5 Orang	
4.	D-I	8 orang	Bidan
5.	Jumlah	33 orang	

Tabel 5.9  
Gambaran Pengurus Sekretariat PP IBI  
berdasarkan Jenis Pendidikan

No.	Dasar Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	Srata 1	2 Orang	S-1 Kesmas : 1 Org S-1 Ekonomi : 1 Org
2.	SMU	3 Orang	
3.	SMP	2 Orang	
5.	Jumlah	7 orang	

Sumber : wawancara dan data dari PP IBI

### c. Sarana Prasarana

Sekretariat Pengurus Pusat Ikatan Bidan Indonesia terletak pada lokasi strategis di daerah Jakarta Pusat, relatif mudah dijangkau dari wilayah Ibukota dan sekitarnya,  $\pm$  1000 meter dari jalan raya Salemba, sedangkan lokasi tepatnya di Jl. Johar Baru V/13D yang berada pada posisi jalan raya yang tidak begitu lebar, dengan kepadatan lalu lintas yang cukup. Sekretariat IBI berdiri di atas bangunan seluas 600 meter persegi dengan luas bangunan 1200 meter persegi yang terdiri dari 2 lantai. Lantai I diperuntukkan bagi lahan parkir, rumah bersalin IBI dan Yayasan Buah Delima, sedangkan lantai II diperuntukkan bagi kegiatan sekretariat IBI dan pengurus pusat IBI. Ruangan-ruangan tersebut terdiri dari ruang pengurus,

sekretariat, ketua umum, ruang rapat, kelas, mushola, kamar kecil, dan ruang sekretariat Bidan Delima.

Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari fasilitas kantor yang dimiliki sebanyak 74 item, dan tiap tahun bertambah baik dalam jumlah maupun jenisnya. Pada tahun 2005 bertambah 4 (empat) item (printer Canon Pixma 2000, laminator, laptop Compaq M2000), tahun 2006 2 (dua) item (Canonscan 4200F Canon, HP Officejet 4200 printer-fax) tahun 2007 2(dua) item (LCD Toshiba TLP-261, laptop Compaq M2000).

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretariat PP IBI dan beberapa ketua PD bahwa sarana prasarana yang dimiliki oleh PD sangat terbatas terutama multi media, dengan demikian dapat mengganggu kelancaran tugas-tugas yang diturunkan oleh PP IBI kepada PD untuk disampaikan lagi kepada PC maupun ranting dan anggota IBI.

#### d. Keuangan

Tabel 5.10

Gambaran Penerimaan dan pengeluaran Dana dalam 3 (tiga) tahun terakhir

No.	Tahun	Penerimaan (Rp)	Pengeluaran (Rp)	Saldo (Rp)
1.	2004	2.508.217.657.33	2.409.040.870	99.176.787.33
2.	2005	4.273.683.644.33	4.188.429.768	85.253.876.33
3.	2006	6.926.926.533	6.533.420.082	393.506.471

Sumber :Laporan keuangan PP IBI – Pebruari 2008 dan wawancara

Tabel 5.11

Gambaran penerimaan dana yang bersumber dari anggota IBI berdasarkan jumlah anggota yang membayar iuran

No.	Tahun	Penerimaan (Rp)	Jumlah anggota yang membayar	Prosentase
1.	2004	212.109.930	37.876	35,2 %
2.	2005	203.155.400	36.277	33,7 %
3.	2006	187.769.450	33.530	31,1 %

Sumber :Laporan keuangan PP IBI – Pebruari 2008 dan wawancara

#### e. Sistem Informasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di sekretariat PP IBI didapatkan beberapa hal terkait dengan sistem informasi yang dimiliki oleh PP IBI.

1. PP IBI sudah memiliki Website: [bidanindonesia@org.id](mailto:bidanindonesia@org.id) E-mail: [ppibi@cbn.net.id](mailto:ppibi@cbn.net.id), telepon dan fax
2. Majalah Bidan

Sistem informasi pada PP IBI dalam pelaksanaannya sering terhambat karena berdasarkan hasil wawancara tidak semua sekretariat PD IBI memiliki kantor sekretariat, faksimili, apalagi perangkat multi media (LCD dan laptop).

#### f. Produk Layanan

Kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh PP IBI adalah memberikan pelayanan kepada anggota IBI maupun kepada pengurus IBI pada tingkat PD, PC maupun ranting. Berdasarkan hasil wawancara hidupnya organisasi IBI tergantung kepada loyalitas dari anggota, dan menurut penilaian pengurus PP bahwa anggotanya sangat loyal terhadap organisasi profesinya, hal ini ditandai dengan OP IBI telah sukses melaksanakan kongres IBI sebanyak 13 kali, dan semua atribut yang dimiliki oleh anggota terpusat di OP, yang meliputi:

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,

berupa:

Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.



- a) 50 tahun IBI setiap 5 tahun sekali
  - b) Kode etik bidan
  - c) Protap pelaksanaan tugas-tugas bidan
  - d) Pedoman organisasi
  - e) Pedoman bidan di desa
  - f) Pedoman klinik IBI
  - g) Prosedur dan tata cara pemilihan pengurus
  - h) Sistem penelusuran dan bakat kepemimpinan IBI
  - i) Manual perkantoran
  - j) Manual personalia
  - k) Manual keuangan IBI
  - l) Stándar profesi
  - m) Etika profesi
  - n) Sistem informasi
  - o) Stándar pelayanan kebidanan
  - p) Kompetensi bidan
  - q) Pedoman *peer review*
  - r) Jabatan fungsional bidan
  - s) Majalah delima
  - t) Majalah bidan
  - u) Kesehatan reproduksi *up-date*
  - v) Kesehatan ibu dan anak (KIA)
  - w) Maternal dan neonatal
  - x) Keluarga berencana
- Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

- y) Pencegahan infeksi
- z) Asuhan persalinan normal
- ā) Kepmenkes 900 tentang Registrasi dan Praktik Bidan
- ā) Kumpulan petunjuk pelaksanaan kegiatan organisasi bidan
- ō) Kepmenkes 369 tentang Standar Profesi Bidan

#### 5.2.6 Kekuatan dan Kelemahan

Dengan melihat faktor –faktor internal maka melalui CDMG, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan OP IBI yaitu :

##### Kekuatan

1. Pelatihan anggota meningkat
2. Kewenangan IBI dalam rekomendasi intitusi pendidikan bidan
3. Advocacy terhadap mitra semakin meningkat
4. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik
5. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi
6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi

##### Kelemahan

1. Pengumpulan data dasar masih kurang
2. Profesionalisme bidan belum optimal
3. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal
4. Peningkatan SDM pengurus IBI masih rendah
5. Sarana prasarana (multi media) kurang
6. Dana dari anggota yang terus menurun

### 5.2.7 Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks

Dari data kekuatan dan kelemahan OP IBI yang sudah ada, maka melalui CDMG dapat ditentukan/diberi robot, rating dari masing-masing faktor seperti tertera dalam tabel 5.12 di bawah ini :

Tabel 5.12  
Analisis Kekuatan dan Kelemahan OP IBI dengan Menggunakan Matriks IFE

No.	Faktor Kekuatan	Weight (W)	Rating (R) 1-4	Weight Score (WxR)
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	Weight (W)	Rating (R) 1-4	Weight Score (WxR)
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 (multi media) 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

Bersamaan dengan hal tersebut di atas, juga dalam proses CDMG dirumuskan nilai-nilai, visi dan misi dari OP IBI untuk masa lima tahun ke depan 2009-2013 yaitu :

Nilai -- nilai :

1. Mengutamakan nilai kebersamaan

2. Mempersatukan diri dalam satu wadah
3. Pengayoman terhadap anggota
4. Pengembangan diri
5. Peran serta dalam komunitas
6. Mempertahankan citra bidan
7. Struktur organisasi yang jelas
8. Etik dan kode etik kebidanan
9. Sosialisasi pelayanan berkualitas

Visi :

**Mewujudkan bidan profesional berstandar global**

Misi :

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

### **5.3. 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 bidang yang berfokus kepada kepuasan pelanggan.

#### 5.4. SWOT Matriks

Dalam penyusunan SWOT matrik dilakukan penyusunan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT yang terlihat pada tabel 5.12, hal ini dilakukan melalui proses CDMG. Berdasarkan hasil bahwa factor peluang mempunyai bobot lebih besar dari factor ancaman dan bobot factor kekuatan lebih besar dari factor 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*.

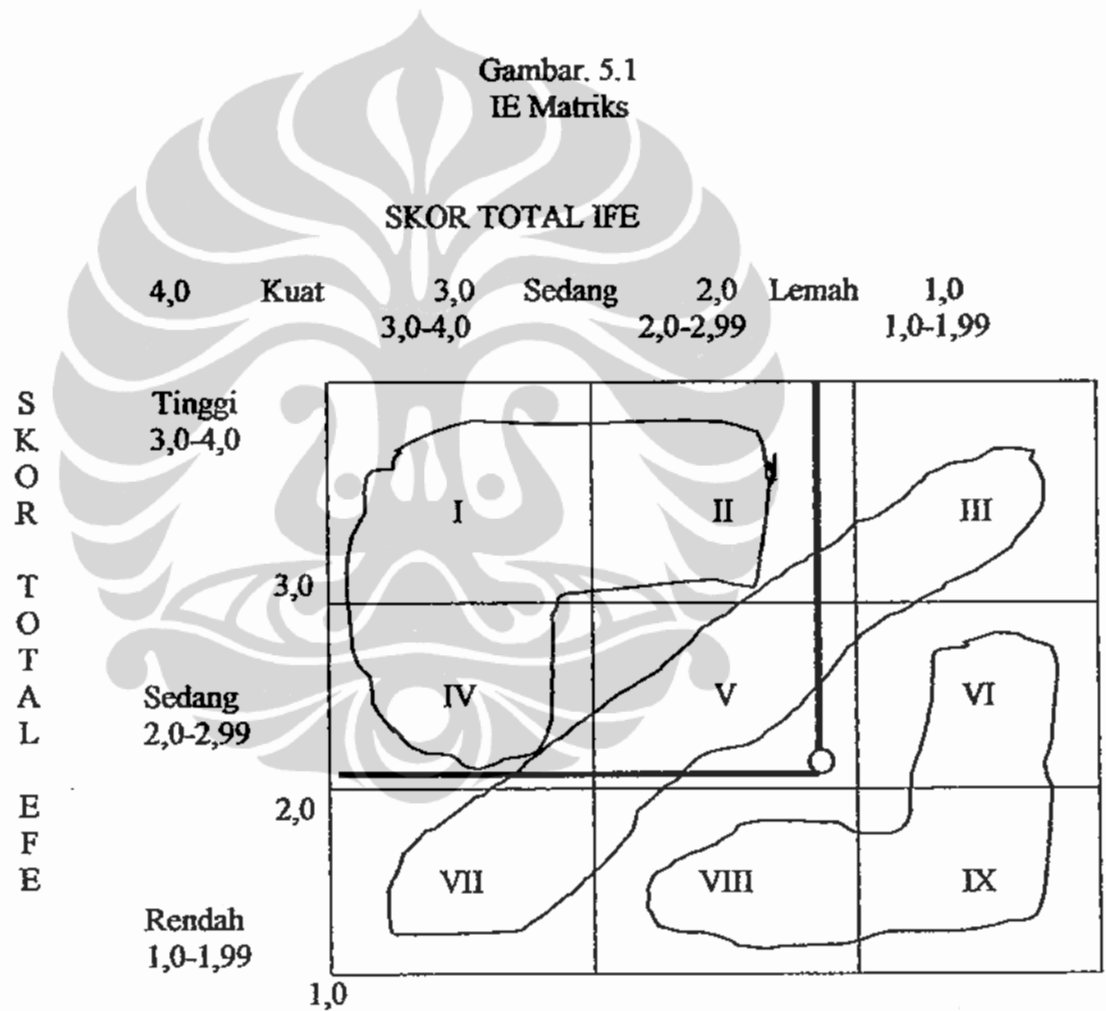
SWOT matriks :

Tabel. 5.13  
SWOT Matriks

	<i>Strength-S</i>	<i>Weaknesses-W</i>
<i>Leave blank</i>	1. Pelatihan anggota meningkat	1. Pengumpulan data dasar masih kurang
	2. Kewenangan IBI dalam rekomendasi institusi pendidikan bidan	2. Profesionalisme bidan belum optimal
	3. <i>Advocacy</i> 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 (multimedia) kurang
	6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	6. Dana dari anggota yang terus memurun
<i>Opportunities-O</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
1. Pendanaan Pemda meningkat	Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI (S1, S5, S6, O1, O2, O3, O5, O6)	Peningkatan pengumpulan data dasar ( <i>need assessment</i> ) (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		Peningkatan capacity building bagi pengurus IBI (O5, O6, W2, W4)
4. Program KIA menjadi perhatian global	Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI (S2, S3, S4, O4)	Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media) (O1, O5, W5)
5. Pendanaan dengan donor dan mitra OP IBI meningkat		Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang <i>accountabel</i> (O1, O5, W6)
6. Adanya wadah <i>training centre</i> bagi anggota IBI		
<i>Treats-T</i>	<i>Strategi ST</i>	<i>Strategi WT</i>
1. Dukungan pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal	Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan (S3, T1, T2)	Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional (T1, T3, W2, W3)
2. Monitoring dan evaluasi pasca pelatihan masih rendah		
3. Pendidikan bidan yang belum terstandar	Peningkatan 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		

### 5.5 IE matriks :

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 5.1 berikut :



Keterangan dari gambar :

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

### 5.6 Pemilihan alternatif strategi

Pemilihan alternatif strategi didasarkan kepada hasil dari SWOT matriks dan IE matriks yang dilandasi oleh hasil dari EFE dan IFE matriks.

Dari hasil matriks SWOT/TOWS 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 and maintain* dan strategi yang umum dapat dipakai adalah *market penetration dan product development*.

### 5.7 Penetapan alternatif strategi

Berdasarkan pada pemilihan alternatif strategi maka selanjutnya dilakukan penetapan terhadap strategi yang terpilih. Adapun strategi yang terpilih adalah *product development, market penetration dan market development*. Selanjutnya untuk menentukan strategi mana yang paling baik maka digunakan matriks QSPM yang didasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal. Hal ini tegambar pada tabel 5.14



Tabel 5.14  
Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

No	Critical Success Faktor	Bobot	Alternatif Strategi					
			Product Development		Market Penetration		Market Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1.	<b>Peluang</b> Pendanaan Pemda meningkat	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
2.	Pelayanan kebidanan yang terstandar	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
3.	Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39
4.	Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
5.	Pendanaan dari donor dan mitra OP IBI meningkat	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
6.	Adanya wadah <i>training centre</i> bagi anggota IBI	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
1.	<b>Ancaman</b> Dukungan Pemerintah untuk pengembangan Profesi Bidan belum maksimal	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
2.	Monev Pasca pelatihan masih rendah	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
3.	Pendidikan bidan yang belum terstandar	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
4.	Jumlah anggota IBI yang terus meningkat	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27
5.	Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
1.	<b>Kekuatan</b> Pelatihan anggota meningkat	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,20
2.	Kewenangan IBI dalam Rekomendasi institusi pendidikan bidan	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
3.	<i>Advocacy</i> terhadap mitra semakin meningkat	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
4.	Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
5.	Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
6.	Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
1.	<b>Kelemahan</b> Pengumpulan data dasar masih kurang	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
2.	Profesionalisme Bidan belum optimal	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
3.	Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
4.	Peningkatan SDM pengurus IBI masih rendah	0,14	3	0,42	2	0,28	1	0,14
5.	Sarana prasarana (multi media) kurang	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
6.	Dana dari anggota yang terus menurun	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	Jumlah			5,01		5,44		4,89

Berdasarkan nilai TAS maka prioritas strategi pertama adalah *Market penetration*, kedua *Product development*, ketiga *Market development*.

Untuk mengetahui kesesuaian prioritas strategi yang terpilih terhadap strategi

SO, WO, ST dan WT yang dijabarkan dalam matriks SWOT digunakan tabel positif Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

(+) negatif (-) yang artinya positif berarti sesuai dan negatif berarti tidak sesuai, seperti tergambar dalam tabel 5.15

Tabel 5.15  
Tabulasi Penyesuaian Strategi

Strategi	MP	PD	MD
<b>SO</b>			
1. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI	-	+	-
2. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI	+	-	-
<b>WO</b>			
1. Peningkatan pengumpulan data dasar ( <i>need assessment</i> )	-	+	-
	+	-	+
2. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan	-	+	-
3. Peningkatan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI	+	-	-
4. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multimedia)	+	-	-
5. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang <i>accountabel</i>			
<b>ST</b>			
1. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan	+	-	+
	+	+	+
2. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum			
<b>WT</b>			
1. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional	-	+	-

Berdasarkan pada tabel 5.15 maka dapat dilihat kesesuaian strategi prioritas terpilih dengan strategi yang dijabarkan dalam matrik SWOT.

**A. Strategi market penetration**

1. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
2. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
3. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multimedia)
4. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*
5. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
6. Peningkatan 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 (*need assessment*)
3. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI
4. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
5. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional

**C. Strategi market development**

1. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan

2. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
3. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

Untuk mengetahui masing-masing prioritas strategi dari ke tiga strategi terpilih maka dilakukan penghitungan kuantitatif dengan QSPM seperti terlihat pada tabel 5.16, tabel 5.17 dan tabel 5.18

Tabel 5.16  
QSPM Prioritas Strategi *Market Penetration*

Critical Succes Faktor	Bobot	Alternatif Strategi											
		Stretegi 1		Stretegi 2		Stretegi 3		Stretegi 4		Stretegi 5		Stretegi 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>													
1. Pendanaan pemma meningkat	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18
2. Pelayanan kebidanan terstandar	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
3. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52	1	0,13	4	0,52	4	0,52
4. Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	4	0,20	4	0,20
5. Pendanaan dengan mitra OP IBI meningkat	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52	1	0,13	4	0,52	4	0,52
6. Adanya wadah training centre bagi anggota IBI	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,20	4	0,20
<b>Ancaman</b>													
1. Dukungan Pemerintah untuk pengembangan Profesi Bidan belum maksimal	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	1	0,09	4	0,36	4	0,36
2. Monev Pasca pelatihan masih rendah	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	1	0,13	4	0,52	2	0,26
3. Pendidikan bidan yang Belum terstandar	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18
4. Jumlah anggota IBI yang terus meningkat	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36	3	0,27
5. Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20
<b>Kekuatan</b>													
1. Pelatihan anggota meningkat	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
2. Kewenangan IBI dalam Rekomendasi institusi pendidikan bidan	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
3. Advocacy terhadap mitra semakin meningkat	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18	4	0,36
4. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
5. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
<b>Kelemahan</b>													
1. Pengumpulan data dasar masih kurang	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42
2. Profesionalisme Bidan belum optimal	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,40	3	0,30	4	0,40
4. Peningkatan SDM Pengurus IBI masih rendah	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	4	0,56	3	0,42	3	0,42
5. Sarana prasarana (multi media) kurang	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15
6. Dana dari anggota yang terus menurun	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15
			6,97		5,74		5,50		5,29		6,61		6,59

Tabel 5.17  
QSPM Prioritas Strategi *Product Development*

Critical Succes Faktor	Bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>											
1. Pemahaman penda meningkat	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
2. Pelayanan kebidanan terstandar	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
3. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,42	4	0,52	4	0,52
4. Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20
5. Pendanaan dengan mitra OP IBI meningkat	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
6. Adanya wadah training centre bagi anggota IBI	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
<b>Ancaman</b>											
1. Dukungan Pemerintah untuk pengembangan Profesi Bidan belum maksimal	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	3	0,27
2. Movev Pasca pelatihan masih rendah	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26	4	0,52
3. Pendidikan bidan yang Belum terstandar	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36
4. Jumlah anggota IBI yang terus meningkat	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36
5. Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	4	0,20	4	0,20
<b>Kekuatan</b>											
1. Pelatihan anggota meningkat	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20
2. Kewenangan IBI dalam Rekomendasi institusi pendidikan bidan	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	3	0,27	3	0,27
3. Advocacy terhadap mitra semakin meningkat	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,24	4	0,36	3	0,27
4. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36
5. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20
6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20
<b>Kelemahan</b>											
1. Pengumpulan data dasar masih kurang	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	2	0,28
2. Profesionalisme Bidan belum optimal	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40
3. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30
4. Peningkatan SDM Pengurus IBI masih rendah	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42	4	0,56
5. Sarana prasarana (multi media) kurang	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
6. Dana dari anggota yang terus menurun	0,05	3	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
			7,05		6,55		5,61		6,59		7,12

Tabel 5.18  
QSPM Prioritas Strategi *Market Development*

Critical Success Faktor	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>							
1. Pendanaan penda meningkat	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
2. Pelayanan kebidanan terstandar	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
3. Kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
4. Program KIA menjadi perhatian Global	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
5. Pendanaan dengan mitra OP IBI meningkat	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
6. Adanya wadah training centre bagi anggota IBI	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
<b>Ancaman</b>							
1. Dukungan Pemerintah untuk pengembangan Profesi Bidan belum maksimal	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
2. Money Pasca pelatihan masih rendah	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
3. Pendidikan bidan yang Belum terstandar	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
4. Jumlah anggota IBI yang terus meningkat	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
5. Tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15
<b>Kekuatan</b>							
1. Pelatihan anggota meningkat	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
2. Kewenangan IBI dalam Rekomendasi institusi pendidikan bidan	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
3. Advocacy terhadap mitra semakin meningkat	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
4. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5. Kepercayaan masyarakat terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20
6. Loyalitas anggota terhadap OP tinggi	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
<b>Klemahan</b>							
1. Pengumpulan data dasar masih kurang	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28
2. Profesionalisme Bidan belum optimal	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3. Akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
4. Peningkatan SDM Pengurus IBI masih rendah	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56
5. Sarana prasarana (multi media) kurang	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20
6. Dana dari anggota yang terus menurun	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
			5,74		6,42		5,90

### 5.8 Penetapan Prioritas Strategi

Berdasarkan prioritas strategi *Market Penetration*, *Product Development* dan *Market Development*, beberapa strategi diurutkan berdasarkan kepada nilai TAS tertinggi yaitu seperti tergambar dalam tabel 5.19 berikut :

Tabel 5.19  
Prioritas Strategi

No.	Strategi	TAS
1.	Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional	7,12
2.	Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI	7,05
3.	Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI	6,97
4.	Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan	6,61
5.	Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum	6,59
6.	Peningkatan pengumpulan data dasar ( <i>need assesment</i> )	6,55
7.	Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan	5,74
8.	Peningkatan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI	5,61
9.	Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)	5,50
10.	Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang <i>accountable</i>	5,29

Jika dianalisa ke 10 prioritas strategi tersebut dan dipadukan dengan konsep BSC maka urutan perspektif tersebut dapat dilihat pada tabel 5.20 di bawah ini :



Tabel.5.20  
Perpaduan Prioritas Strategi QSPM dengan Konsep BSC

No.	Strategi	Perspektif
1.	Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional	Internal
2.	Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI	Internal
3.	Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI	Internal
4.	Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan	Internal
5.	Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum	Pelanggan
6.	Peningkatan pengumpulan data dasar ( <i>need assesment</i> )	Internal
7.	Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan	Internal
8.	Peningkatan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI	Pertumbuhan
9.	Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)	Pertumbuhan
10.	Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang <i>accountable</i>	Keuangan

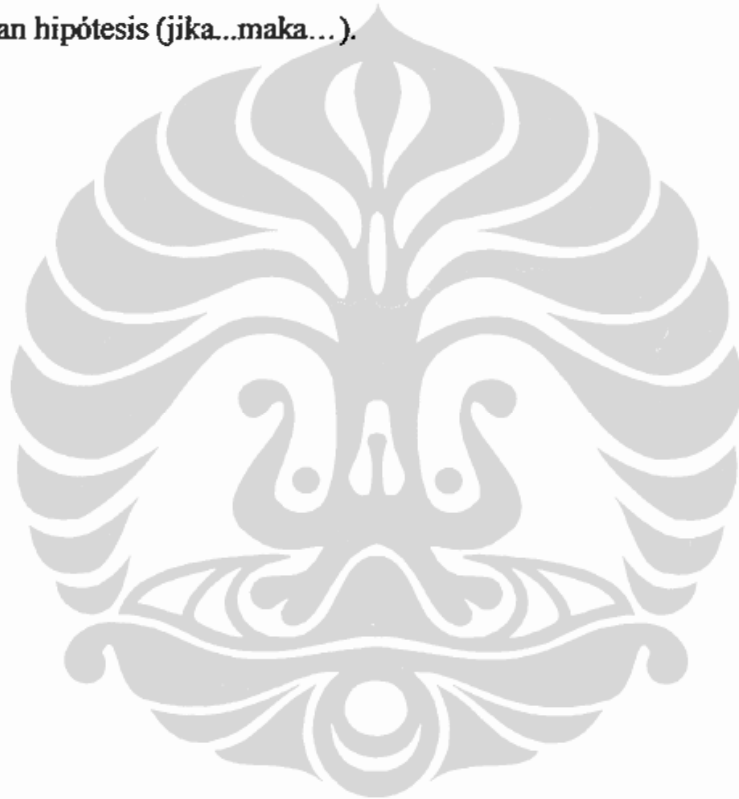
### 5.9 Penjabaran prioritas strategi ke dalam tujuan-tujuan strategi

Berdasarkan hal tersebut di atas maka melalui CDMG, langkah selanjutnya di dalam membangun perencanaan strategi menurut konsep BSC adalah menjabarkan strategi sesuai prioritas ke dalam tujuan-tujuan strategi dan pengukurannya seperti tergambar dalam tabel 5. 21. dan gambar 5.22 berikut :

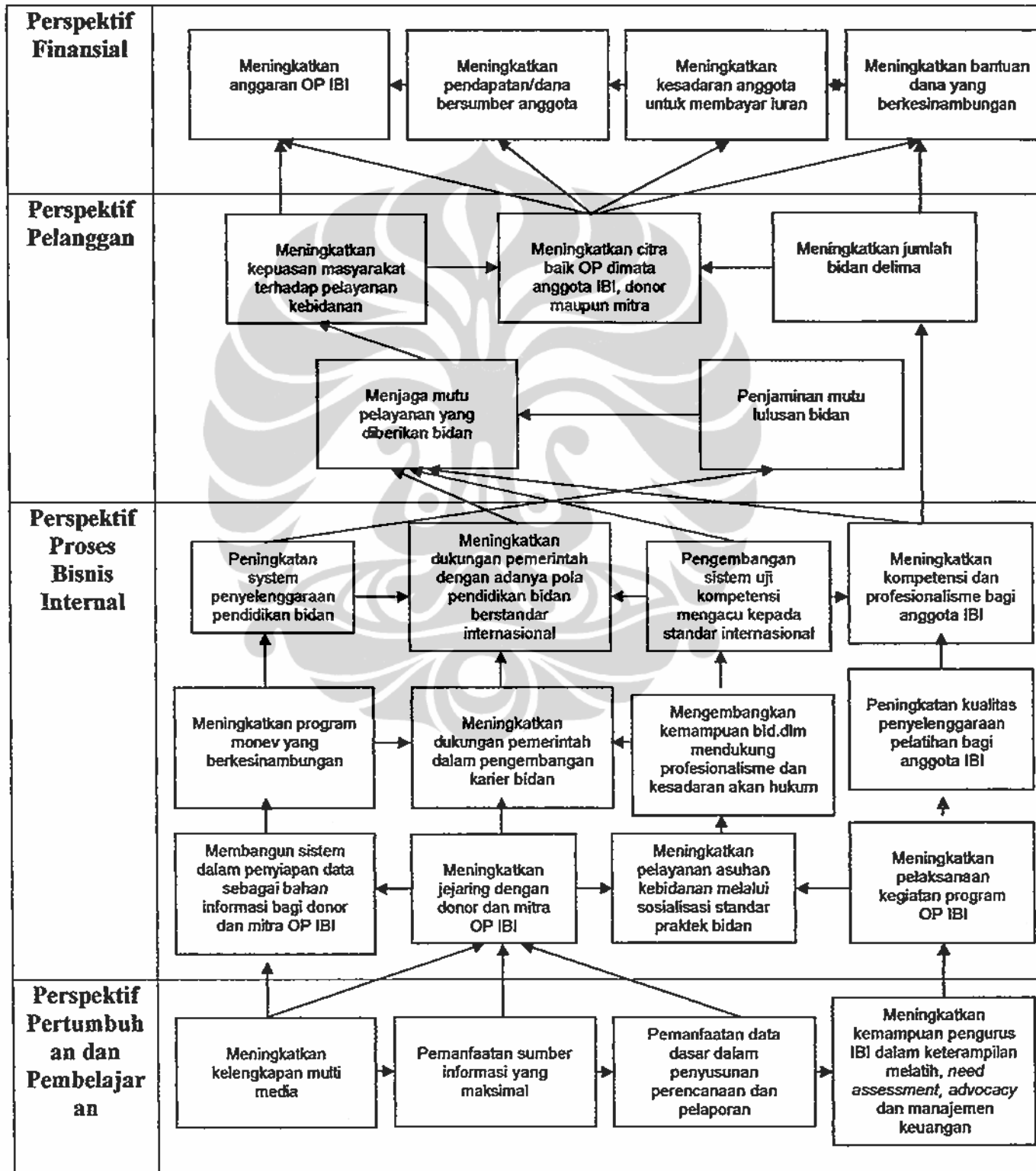
Tabel 5.21  
Penjabaran prioritas strategi ke dalam tujuan strategi

No.	Strategi	Tujuan Strategi
1.	Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional	1.1. Penjaminan mutu lulusan bidan 1.2. Pengembangan sistem uji kompetensi mengacu kepada standar internasional
2.	Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI	2.1. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme bagi anggota IBI 2.2. Menjaga mutu pelayanan yang diberikan bidan
3.	Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI	3.1. Meningkatkan anggaran OP IBI 3.2. Meningkatkan pelaksanaan kegiatan program OP IBI 3.3. Meningkatkan bantuan dana yang berkesinambungan 3.4. Meningkatkan jejaring dengan donor dan mitra OP IBI
4.	Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan	4.1. Meningkatkan dukungan pemerintah dalam pengembangan karier bidan 4.2. Meningkatkan dukungan pemerintah dengan adanya pola pendidikan bidan berstandar internasional 4.3. Meningkatkan program monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
5.	Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum	5.1. Meningkatkan jumlah bidan delima 5.2. Mengembangkan kemampuan bidan dalam mendukung profesionalisme dan kesadaran akan hukum 5.3. Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kebidanan
6.	Peningkatan pengumpulan data dasar ( <i>need assesment</i> )	6.1. Pemanfaatan data dasar dalam penyusunan perencanaan dan pelaporan 6.2. Membangun sistem dalam penyiapan data sebagai bahan informasi bagi donor dan mitra OP IBI
7.	Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan	7.1. Peningkatan sistem penyelenggaraan pendidikan bidan 7.2. Meningkatkan pelayanan asuhan kebidanan melalui sosialisasi standar praktik bidan
8.	Peningkatan <i>capacity building</i> bagi pengurus IBI	8.1. Peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan bagi anggota IBI 8.2. Meningkatkan kemampuan bagi pengurus IBI dalam keterampilan melalui, <i>need assesmen, advocacyt</i> dan manajemen keuangan
9.	Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)	9.1. Meningkatkan kelengkapan multi media 9.2. Pemanfaatan sumber informasi yang maksimal
10.	Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang <i>accountabel</i>	10.1. Meningkatkan citra baik OP dimata anggota IBI, donor maupun mitra 10.2. Meningkatkan kesadaran anggota untuk membayar iuran 10.3. Meningkatkan pendapatan/dana bersumber anggota

Untuk mengukur apakah tujuan strategi-tujuan strategi tersebut mengarah kepada satu tujuan strategis jangka panjang maka digunakan peta strategi seperti terlihat pada gambar 5.2 yang dapat menguraikan setiap tujuan strategis yang didesain dalam hubungan sebab akibat yang runtun dengan menggunakan desain pembuktian hipotesis (jika...maka...).



Gambar 5.2  
Peta Strategi dalam Empat Perspektif BSC



### 5.10 *Key Performance Indicator (KPI)*

Untuk mengukur ketercapaian dari tujuan tersebut di atas pada peta strategi selanjutnya disusun indikator alat ukurnya (*key performance indicator*) dengan menggunakan ukuran ketercapaian hasil yang terbaik (*Lag Indicator*) dan ukuran pendorong dalam mencapai keberhasilan yang terbaik (*Lead Indicator*). Seperti tergambar dalam tabel 5.22 berikut :



Tabel 5.22  
Ukuran *Key Performance Indicator* (KPI) OP IBI

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
1.1.	Penjaminan mutu lulusan bidan		1.1.1 Jumlah dosen yang mengikuti pendidikan berkelanjutan meningkat 1.1.2 Adanya uji kompetensi bagi bidan yang baru lulus
1.2.	Pengembangan sistem uji kompetensi mengacu kepada standar internasional		1.2.1. Adanya sistem uji kompetensi yang terorganisir dengan baik di tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar 1.2.2. Adanya sistem uji kompetensi yang mengacu kepada standar internasional
2.1.	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme bagi anggota IBI		2.1.1. Jumlah anggota IBI yang lulus uji kompetensi (kompeten) meningkat
2.2.	Menjaga mutu pelayanan yang diberikan bidan		2.2.1. Adanya pembinaan terhadap anggota secara periodik 2.2.2. Jumlah anggota IBI lulusan D3, D4 dan S1 meningkat 2.2.3. Jumlah anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi meningkat
3.1.	Meningkatkan anggaran OP IBI	3.1.1. Jumlah anggaran bersumber dari donor dan mitra OP IBI meningkat 3.1.2. Jumlah anggaran bersumber dari pemerintah (pusat/daerah) dan swasta meningkat	
3.2.	Meningkatkan pelaksanaan kegiatan Program OP IBI	3.2.1. Jumlah kegiatan yang diselesaikan tiap periode meningkat 3.2.2. Jumlah anggaran yang terserap dalam setiap periode meningkat	

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
3.3.	Meningkatkan bantuan dana yang berkesinambungan		3.3.1. Jumlah kontribusi donor dan mitra IBI meningkat 3.3.2. Jumlah program yang disetujui oleh donor dan mitra IBI meningkat
3.4.	Meningkatkan jejaring dengan donor dan mitra OP IBI		3.4.1. Jumlah program kerja yang disponsori donor dan mitra OP IBI meningkat 3.4.2. Jumlah MOU dengan donor dan mitra IBI meningkat 3.4.3. Jumlah anggota IBI yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan di luar negeri meningkat
4.1.	Meningkatkan dukungan pemerintah dalam pengembangan karier bidan		4.1.1. Adanya jenjang karier bidan yang jelas
4.2.	Meningkatkan dukungan pemerintah dengan adanya pola pendidikan bidan bersatndar internasional		4.2.1. Adanya pola pendidikan bidan berstandar internasional 4.2.2. Adanya intensitas dalam pelaksanaan advokasi kepada pemerintah
4.3.	Meningkatkan program monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan	4.3.1. Jumlah kegiatan dan pelaksanaan program monitoring dan evaluasi meningkat	4.3.2. Adanya instrumen monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan 4.3.3. Adanya pertemuan yang periodik antara PP, PD dan PC
5.1.	Meningkatkan jumlah bidan delima		5.1.1. Jumlah BPS yang menjadi bidan delima meningkat
5.2.	Mengembangkan kemampuan bidan dalam mendukung profesionalisme dan kesadaran akan hukum	5.2.1. Jumlah anggota IBI yang terlatih meningkat 5.2.2. Jumlah anggota IBI yang sadar hukum meningkat	
5.3.	Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kebidanan	5.3.1. Jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar meningkat	
6.1.	Pemanfaatan data dasar dalam penyusunan perencanaan dan pelaporan		6.1.1. Jumlah pelaksanaan <i>need assesment</i> meningkat 6.1.2. Adanya perencanaan dan pelaporan yang semakin baik

No.	Tujuan Strategi	Ukuran Key Performance Indicator (KPI)	
		Lag Indicator	Lead Indicator
6.2.	Membangun system dalam penyiapan data sebagai bahan informasi bagi donor dan mitra OP IBI		6.2.1. Adanya anggota pengurus IBI yang terlatih dalam mengembangkan sistem informasi 6.2.2. Terbangunnya sistem informasi data yang akurat bagi donor dan mitra OP IBI
7.1.	Peningkatan sistem penyelenggaraan pendidikan bidan		7.1.1. Adanya instrumen standar pendidikan bidan yang mengacu kepada penjaminan mutu 7.1.2. Adanya institusi pendidikan bidan D3, D4 dan S1 yang terstandar dan merata disetiap daerah
7.2.	Meningkatkan pelayanan asuhan kebidanan melalui sosialisasi standar praktik bidan		7.2.1. Jumlah anggota yang tersosialisasi standar praktik bidan meningkat 7.2.2. Jumlah anggota yang melaksanakan standar praktik bidan meningkat
8.1.	Peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan bagi anggota IBI	8.1.1 Jumlah pelatihan yang diikuti oleh anggota IBI meningkat 8.1.2 Kepuasan anggota dalam mengikuti pelatihan meningkat	
8.2.	Meningkatkan kemampuan pengurus IBI dalam keterampilan melatih, <i>need assessment</i> , advokasi dan amajemen keuangan		8.2.1. Jumlah pengurus IBI yang dilatih keterampilan melatih meningkat 8.2.2. Jumlah pengurus IBI yang dilatih advokasi meningkat 8.2.3. Jumlah pengurus IBI yang dilatih <i>need assessment</i> meningkat 8.2.4. Jumlah pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan meningkat
9.1.	Meningkatkan kelengkapan multi media		9.1.1. Jumlah sarana prasarana (multi media) meningkat pada tingkat, PD dan PC.
9.2.	Pemanfaatan sumber informasi yang maksimal		9.2.1. Adanya sistem komunikasi antar PP, PD, PC maupun anggota yang intensif



No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
10.1.	Meningkatkan citra baik OP dimata anggota IBI, mitra maupun donor	10.1.1 Adanya zero complain dari anggota, mitra dan donor 10.1.2 Adanya dokumentasi keuangan yang baik 10.1.3 Adanya audit keuangan public diakhir kepengurusan	
10.2.	Meningkatkan kesadaran anggota untuk membayar iuran		10.2.1. Jumlah anggota IBI sama dengan jumlah dana yang diperoleh dari anggota
10.3.	Meningkatkan pendapatan/dana bersumber anggota IBI	10.3.1. Jumlah dana yang bersumber dari anggota meningkat 10.3.2. Adanya sistem pembayaran iuran yang efektif	

### 5.11 Penetapan Target 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 PP IBI pada 5 (lima) tahun mendatang yaitu 2009-2013, seperti tergambar dalam beberapa tabel di bawah ini :

Tabel 5.23 Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2009-2013

Tabel 5.24 Program kegiatan, Prioritas kegiatan dan Penanggungjawab

Tabel 5.25 Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya dan Sumber Biaya

Tabel 5.23  
Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2009-2013

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Finansial	Jumlah anggaran bersumber dari donor/mitra OP IBI meningkat	Presentase peningkatan dari jumlah rupiah yang diperoleh dari donor/mitra IBI dalam 1 tahun anggaran	50%	60%	70%	80%	100%	Bendahara
Finansial	Jumlah anggaran bersumber dari pemerintah (pusat/daerah) dan swasta meningkat	Presentase peningkatan dari jumlah rupiah yang diperoleh dari pemerintah (pusat/daerah) dan swasta dalam 1 tahun anggaran	50%	60%	70%	80%	100%	Bendahara
Finansial	Jumlah anggaran yang terserap dalam setiap periode meningkat	Presentase penyerapan anggaran yang tersedia dan tepat waktu	80%	90%	100%	100%	100%	Bendahara
Finansial	Adanya Zero Complain dari anggota, donor dan mitra	Komplain dari anggota, mitra dan donor	0%	0%	0%	0%	0%	MPE & MPA
Finansial	Adanya dokumentasi keuangan yang baik	Adanya laporan keuangan yang balance antara pemasukan dan pengeluaran	Ada Lap. Keu. Yg balance	Ada Lap. Keu. Yg balance	Ada Lap. Keu. Yg balance	Ada Lap. Keu. Yg balance	Ada Lap. Keu. Yg balance	Bendahara
Finansial	Jumlah dana yang bersumber dari anggota meningkat	Presentase peningkatan dari jumlah rupiah yang diperoleh dari anggota IBI dalam 1 tahun anggaran	50%	60%	70%	80%	100%	Bendahara
Finansial	Adanya sistem pembayaran iuran yang efektif	Adanya system pembayaran yang dapat memudahkan anggota IBI dalam membayar iuran	Identifikasi sistem yg ada	Menyusun Yg baru	Uji coba	Pelaksanaan	Pelaksanaan	Bendahara
Finansial	Jumlah anggota IBI yang membayar iuran meningkat	Presentase jumlah anggota IBI yang membayar iuran	70%	80%	90%	100%	100%	Bendahara
Finansial	Adanya audit keuangan public diakhir kepengurusan	Presentase dokumen keuangan ditemukan kesalahan mayor dan minor (patal dan mengganggu kegiatan) dalam 1 tahun	20%	15%	10%	5%	0%	Bendahara

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Pelanggan	Kepuasan anggota dalam mengikuti pelatihan meningkat	Prosentase kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan anggota IBI	50%	60%	70%	80%	90%	Bid. Peng. Profesi
Pelanggan	Adanya pembinaan terhadap anggota secara periodik	Prosentase anggota IBI dalam satu daerah yang dapat dibina secara periodik	50%	60%	70%	80%	90%	Bid.Org
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang lulus uji kompetensi (kompeten) meningkat	Prosentase anggota IBI yang mempunyai sertifikat sebagai tanda kelulusan dari uji kompetensi	30%	40%	50%	60%	70%	Bid. Pel
Proses Internal	Jumlah anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi meningkat	Prosentase anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan	30%	40%	50%	60%	70%	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah kontribusi donor dan mitra IBI meningkat	Prosentase jumlah pelatihan anggota IBI yang dilaksanakan didanai oleh donor dan mitra IBI	90%	95%	100%	100%	100%	Sekjen
Proses Internal	Jumlah MOU dengan mitra dan donor IBI meningkat	Adanya jumlah MOU dengan donor dan mitra IBI yang telah disetujui	2 MOU	3 MOU	4 MOU	5 MOU	6 MOU	Sekjen
Proses internal	Adanya pola pendidikan badan berstandar internasional	Adanya pola pendidikan badan berstandar internasional yang merupakan acuan bagi stakeholder dalam mengambil kebijakan	Loka karya	Penyusunan pola	Pengembangan	sosialisasi	sosialisasi	Sekjen
Proses Internal	Adanya intensitas dalam pelaksanaan advokasi kepada pemerintah	Rutinitas dalam pelaksanaan advokasi sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi	1x	2x	3x	4x	5x	Sekjen
Proses internal	Adanya pertemuan yang periodik antara PP, PD dan PC	Adanya pelaksanaan pertemuan yang rutin dalam satu tahun sekali yang dapat diikuti oleh PP,PD dan PC	1x	1x	1x	1x	1x	Sekjen
Proses internal	Jumlah BPS yang menjadi badan delima meningkat	Prosentase peningkatan BPS yang menjadi badan delima	15%	20%	25%	30%	35%	Bid.Pel

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang sadar hukum meningkat	Prosentase jumlah anggota IBI yang sadar tentang hukum terkait dengan praktik bidan	50%	60%	70%	80%	90%	Bid. Huk
Proses internal	Jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar meningkat	Prosentase jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar	40%	50%	60%	70%	80%	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah pelatihan yang diikuti oleh anggota IBI meningkat	Jumlah minimal pelatihan yang dapat diikuti setiap anggota IBI dalam satu tahun	5 Plth	5 Plth	5 Plth	5 Plth	5 Plth	Bid. Peng. Profesi
Proses internal	Jumlah kegiatan yang diselesaikan tiap periode meningkat	Prosentase kegiatan yang telah direncanakan diselesaikan dengan tepat waktu	80%	90%	100%	100%	100%	Sekjen
Proses internal	Jumlah program yang disetujui oleh mitra IBI meningkat	Program kegiatan yang direncanakan oleh OP IBI yang dapat direalisasikan dengan dana dari mitra IBI yang berkesinambungan	1 Prg	2 Prg	3 Prg	4 Prg	5 Prg	Sekjen
Proses internal	Jumlah program kerja yang disponsori mitra OP IBI meningkat	Prosentase Jumlah program kerja yang disusun oleh OP IBI yang dapat disponsori oleh donor	80%	90%	100%	100%	100%	Sekjen
Proses internal	Adanya jenjang karier bidan yang jelas	Adanya jenjang karir bidan yang jelas	Penyusunan dan penetapan pola	Sosialisasi kepada anggota pemerintah dan mitra IBI	-	-	-	Bid. Penddk
Proses internal	Jumlah kegiatan dan pelaksanaan program monev meningkat	Prosentase kegiatan yang dilaksanakan diikuti dengan program monev	60%	70%	80%	90%	100%	Bid. Peng. Profesi
Proses internal	Adanya instrumen monev dalam pelaksanaan kegiatan	Prosentase tersedianya instrumen monev dalam setiap program yang dilaksanakan	80%	90%	100%	100%	100%	Bid. Peng. Profesi

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Proses internal	Jumlah pelaksanaan need assesment meningkat	Presentase pelaksanaan need assesment dalam mendukung perencanaan dan program IBI	50%	60%	70%	80%	90%	Sekjen,
Proses internal	Adanya instrumen standar pendidikan bidan yang mengacu kepada penjaminan mutu	Adanya instrumen standar pendidikan bidan yang mengacu kepada penjaminan mutu	Penyusunan draft instrumen	Uji coba	Adanyainstrumen	-	-	Bid. Penddk
Proses internal	Adanya institusi pendidikan bidan D3, D4 dan S1 yang terstandar dan merata disetiap daerah	Prosentase institusi pendidikan D3,D4 dan S1 yang terstandar disetiap propinsi	30%	40%	50%	60%	70%	Bid. Penddk
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang tersosialisasi standar praktik bidan meningkat	Prosentase anggota IBI yang tersosialisasi dengan standar praktek kebidanan	60%	70%	80%	90%	100%	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang melaksanakan standar praktik bidan meningkat	Prosentase Anggota IBI yang melaksanakan standar Praktek dalam pemberian asuhan kebidanan	60%	70%	80%	90%	100%	Bid. Pel
Proses internal	Adanya uji kompetensi bagi bidan yang baru lulusan	Jumlah Pelaksana Uji kompetensi bagi bidan yang baru lulus yang diselenggarakan oleh PD	15 PD	16 PD	17 PD	18 PD	19 PD	Bid Penddk
Proses internal	Adanya sistem uji kompetensi yang terorganisir dengan baik di tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar	Prosentase kesiapan PD dalam melaksanakan uji kompetensi bagi anggota IBI bekerja sama dengan tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar	20%	30%	40%	50%	60%	Bid. Peng. Profesi
Proses Internal	Adanya sistem uji kompetensi yang mengacu kepada standar internasional	Adanya instrumen uji kompetensi yang mengacu kepada standar internasional	Studi banding	Loka karya	Penyusunan draft	Uji coba	Pelaksanaan	Bid Penddk
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI lulusan D3, D4 dan S1 meningkat	Prosentase anggota IBI yang bertatar belakang pendidikan D3,D4 dan S1	60%	70%	80%	90%	100%	Bid. Penddk

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan di luar negeri meningkat	Prosentase jumlah anggota IBI yang mendapatkan dana untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan diluar negeri	2%	3%	4%	5%	6%	Bid. Penddk
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI yang terlatih meningkat	Prosentase peningkatan jumlah anggota IBI yang mengikuti pelatihan	50%	60%	70%	80%	90%	Bid. Pelfhn
Pertumbuhan dan pembelajaran	Adanya perencanaan dan pelaporan yang semakin baik	Kesesuaian antara perencanaan kegiatan dan pelaporan	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Sesuai dan Tepat waktu	Bid. TU
Pertumbuhan dan pembelajaran	Adanya anggota pengurus IBI yang terlatih dalam mengembangkan sistem informasi	Adanya pengurus IBI PP,PD,PC yang terlatih dalam membangun sistem informasi (a.2 orang )	PP 2 Org	PD 8 Org	PC 10 Org	PP 2 Org	PD 8 Org	Sekjen
Pertumbuhan dan pembelajaran	Terbangunnya sistem informasi data yang akurat bagi mitra OP IBI	Adanya sistem informasi data dari setiap sekretariat PD dan PC yang akurat dan memberikan kemudahan dalam mengakses	1 PP 2 PD	3 PD	4 PD	5 PD	6 PD	Bid. Humas
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih keterampilan melatih meningkat	Prosentase pengurus IBI yang dilatih menjadi fasilitator pada tingkat PP, PD, PC dan ranting	5%	10%	15%	20%	25%	Bid. Peng. Profesi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih advokasi meningkat	Prosentase pengurus IBI yang dilatih advokasi pada tingkat PP, PD, PC dan ranting	5%	10%	15%	20%	25%	Bid. Peng. Profesi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih pelaksanaan <i>need assesment</i> meningkat	Prosentase pengurus IBI yang dilatih pelaksanaan <i>need assesment</i> pada tingkat PP, PD, PC dan ranting	5%	10%	15%	20%	25%	Bid. Peng. Profesi

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan meningkat	Prosentase pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan pada tingkat PP, PD, PC dan ranting	5%	10%	15%	20%	25%	Bid. Peng. Profesi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah sarana prasarana (multi media) meningkat pada tingkat PD dan PC.	Prosentase ketersediaan Multi Media sesuai kebutuhan pada tingkat sekretariat PD, PC	20%	30%	40%	50%	60%	Bid. Logistik Dan RT
Pertumbuhan dan pembelajaran	Adanya sistem komunikasi antar PP, PD, PC maupun anggota yang intensif	Adanya media komunikasi yang dapat digunakan antar sekretariat PD, PC maupun anggota secara periodik	Adanya media komunikasi antar PD, PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PD, PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PD, PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PD, PC dan anggota	Adanya media komunikasi antar PD, PC dan anggota	Bid. Humas
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah dosen yang mengikuti pendidikan berkelanjutan meningkat	Prosentase dosen pendidikan kebidanan yang mengikuti pendidikan berkelanjutan sesuai dengan prosesinya	60%	70%	80%	90%	100%	Bid. Penddk

Tabel 5.24  
Program kegiatan, Prioritas kegiatan dan Penanggungjawab

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Finansial	Jumlah anggaran bersumber dari donor/mitra OP IBI meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	1. Advokasi terhadap mitra dan donor OPIBI di dalam maupun LN 2. Menyusun rencana kerja yang rasional dan mempunyai daya ungkit yang tinggi 3. Pengadaan jasa TA	1	Bendahara
Finansial	Jumlah anggaran bersumber dari pemerintah (pusat/daerah) dan swasta meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	4. Advokasi terhadap pemerintah pusat dan daerah melalui PD, PC dan Ranning 5. Menyusun rencana program terkait dengan kebutuhan pemerintah pusat, daerah dan swasta	32	Bendahara
Finansial	Jumlah anggaran yang terserap dalam setiap periode meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	6. Pertemuan rutin dan rapat kerja dengan pemegang program	10	Bendahara
Finansial	Adanya zero complain dari anggota, donor dan mitra	0%	0%	0%	0%	0%	7. Monev yang ketat dari setiap kegiatan yang dilakukan 8. Pendataan masalah/kasus pengaduan	7	MPE & MPA
Finansial	Adanya dokumentasi keuangan yang baik	Ada Lap. Keu. Yg balan-ce	Ada Lap. Keu. Yg balan-ce	Ada Lap. Keu. Yg balan-ce	Ada Lap. Keu. Yg balan-ce	Ada Lap. Keu. Yg balan-ce	9. Monev terhadap penerimaan dan pengeluaran anggaran 10. Pelatihan tentang manajemen keuangan	8	Bendahara



Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Finansial	Jumlah dana yang bersumber dari anggota meningkat	50%	60%	70%	80%	100%	11. Sosialisasi tentang anggaran yang dibuktikan kepada anggota IBI melalui pertemuan pada tingkat PD, PC dan Ranting 12. Memberikan penghargaan kepada PD, PC dan ranting yang memberikan kontribusi dana yang paling banyak	11	Bendahara
Finansial	Adanya sistem pembayaran iuran yang efektif	Identifikasi system yg ada	Menyusun yg baru	Uji coba	Pelaksanaan	Pelaksanaan	13. Identifikasi system pembayaran iuran anggota yang ada saat ini 14. Menyusun system yang baru (mis. Kartu anggota yang dapat berpungsi juga seperti ATM) 15. Pengadaan sarana prasarana 16. Sosialisasi system baru 17. Uji Coba system baru 18. Penggunaan system baru oleh seluruh anggota IBI	3	Bendahara
Finansial	Jumlah anggota IBI yang membayar iuran meningkat	70%	80%	90%	100%	100%	19. Identifikasi Jumlah anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting 20. Identifikasi jumlah anggota IBI yang membayar iuran 21. Penyelesaian KTA 22. Sosialisasi tentang keberhasilan – keberhasilan yang dicapai oleh OP IBI serta kegiatan yang akan dilaksanakan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting	4	Bendahara

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Finansial	Adanya audit keuangan public diakhir kepengurusan	20%	15%	10%	5%	0%	23. Pengadaan jasa acounting 24. Melakukan audit keuangan public diakhir kepengurusan	46	Bendahara
Pelanggan	Adanya pembinaan terhadap anggota secara periodik	50%	60%	70%	80%	90%	25. Penyusunan jadwal pembinaan secara periodik kepada PD, PC dan Ranting 26. Sosialisasi jadwal pembinaan melalui PD, PC dan Ranting	23	Bid. Orgg
Pelanggan	Kepuasan anggota dalam mengikuti pelatihan meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	27. Identifikasi kebutuhan pelatihan anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting 28. Koordinasikan dengan Mitra IBI (pemerintah maupun swasta)	34	Bid. Peng.Profesi
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang lulus uji kompetensi (kompeten) meningkat	30%	40%	50%	60%	70%	29. Pembinaan dan bimbingan kepada anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting dalam menjaga profesionalisme dan asuhan kebidanan yang kompeten 30. Pertemuan secara rutin pada tingkat PD, PC dan Ranting	19	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang mengikuti uji kompetensi meningkat	30%	40%	50%	60%	70%	31. Sosialisasi tentang pentingnya menjaga mutu dalam melakukan pelayanan kebidanan kepada masyarakat melalui uji kompetensi 32. Memberikan penghargaan bagi anggota IBI yang secara periodik melakukan uji kompetensi	18	Bid. Pel

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Proses internal	Jumlah kontribusi donor dan mitra IBI meningkat	90%	95%	100%	100%	100%	33. Pelatihan penyusunan POA bagi pengurus IBI 34. Advokasi kepada mitra IBI di dalam maupun LN	5	Sekjen
Proses internal	Jumlah MOU dengan mitra dan donor IBI meningkat	1 MOU	2 MOU	3 MOU	4 MOU	5 MOU	35. Advokasi secara periodik tentang hal-hal yang berkaitan dengan MOU yang telah disetujui 36. Pengadaan hal-hal yang berkaitan dengan MOU 37. Melaksanakan MOU dengan penanggungjawab melalui money yang berkesinambungan	13	Sekjen
Proses internal	Adanya pola pendidikan badan berstandar internasional	Lokakarya	Penyusunan	Pengesehan	Sosialisasi	Sosialisasi	38. Melakukan Lokakarya dengan para pengambil kebijakan dan tim ekspert dari dalam maupun luar negeri 39. Penyusunan Pola 40. Pengesahan oleh yang berwenang 41. Melakukan sosialisasi	90	Bid. Pemd
Proses internal	Adanya intensitas dalam pelaksanaan advokasi kepada pemerintah	1x	2x	3x	4x	5x	42. Penyusunan jadwal advokasi kepada pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang di hadapi OP IBI	28	Sekjen
Proses internal	Adanya pertemuan yang periodik antara PP, PD dan PC	1x	1x	1x	1x	1x	43. Penyusunan jadwal pertemuan 44. Penyiapan bahan dan materi pertemuan 45. Advokasi kepada donor tetap maupun baru dan mitra IBI 46. Pelaksanaan pertemuan sesuai dengan jadwal	3	Sekjen

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Proses internal	Jumlah BPS yang menjadi bidan delima meningkat	15%	20%	25%	30%	35%	47. Sosialisasi dan advokasi tentang bidan delima kepada pemerintah daerah dan dinas kesehatan 48. Pelatihan tentang bidan delima 49. Pembimbingan terhadap anggota IBI yang akan menjadi bidan delima	22	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang sadar hukum meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	50. Advokasi kepada pemerintah tentang penyelesaian UU, PP, dan Permenkes terkait dengan bidan 51. Sosialisasi tentang pentingnya perlindungan hukum bagi bidan (legal aspek bidan) secara langsung maupun melalui media elektronik, leaflet dll.	16	Bid. Hukum
Proses internal	Jumlah pelayanan kebidanan yang terstandar meningkat	40%	50%	60%	70%	80%	52. Sosialisasi tentang standar praktik pelayanan kebidanan 53. Pembinaan dan bimbingan kepada anggota IBI yang akan dan telah memiliki BPS	47	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah pelatihan yang diikuti oleh anggota IBI meningkat	5 Pith	5 Pith	5 Pith	5 Pith	5 Pith	54. Koordinasi dengan Depkes tentang program-program pelatihan terkait dengan bidan 55. Koordinasi dengan PD, PC dan Ranting untuk membagi rata kepada anggota IBI tentang program pelatihan yang ada 56. Advokasi pendanaan pelatihan kepada Pemda maupun Dinas Kesehatan setempat	33	Bid. Peng. Profesi

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Proses internal	Jumlah kegiatan yang diselesaikan tiap periode meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	57. Peningkatan kinerja tim 58. Pelaksanaan kegiatan tepat waktu 59. Penyusunan laporan kegiatan tepat waktu	9	Sekjen
Proses internal	Jumlah program yang disetujui oleh donor dan mitra IBI meningkat	1 Prg	2 Prg	3 Prg	4 Prg	5 Prg	60. Penyusunan rencana program IBI yang aspiratif bagi kedua belah pihak 61. Advokasi kepada mitra IBI sesuai dengan rencana	6	Sekjen
Proses internal	Jumlah program kerja yang disponsori mitra OP IBI meningkat	80%	90%	100%	100%	100%	62. Pemasaran sosial kepada mitra maupun donor IBI 63. Menyusun program kerja bersama dengan mitra dan donor IBI yang mempunyai daya ungkit untuk kepentingan bersama	12	Sekjen
Proses internal	Adanya jenjang karier bidang yang jelas	Penyusunan dan penetapan pola	Sosialisasi kepada anggota pemerintah dan mitra IBI	-	-	-	64. Penyusunan jenjang karier bidang dengan mengundang expert dari dalam dan LN 65. Sosialisasi kepada donor, mitra dan anggota IBI 66. Penetapan melalui SK	27	Bid. Penddk
Proses internal	Jumlah kegiatan dan pelaksanaan program money meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	67. Penyusunan kegiatan dilengkapi dengan program money yang akan dilaksanakan	29	Bid. Peng.Prof esi
Proses internal	Adanya instrumen money dalam pelaksanaan kegiatan	80%	90%	100%	100%	100%	68. Penyusunan instrumen money sejalan dengan pelaksanaan kegiatan	30	Bid. Peng.Prof esi

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Proses internal	Jumlah pelaksanaan need assessment meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	69. Melaksanakan <i>need assessment</i> sebelum penyusunan perencanaan program kegiatan	36	Sekjen
Bisnis Internal	Adanya instrumen standar pendidikan badan yang mengacu kepada penjaminan mutu	Penyusunan draft instrumen	Uji coba instrumen	Adanya instrumen	Sosialisasi	Uji coba penggunaan instrumen	70. Penyusunan instrumen standar pendidikan badan dengan melibatkan TA 71. Sosialisasi instrumen 72. Uji Coba penggunaan instrumen	20	Bid. Penddk
Proses internal	Adanya institusi pendidikan badan D3, D4 dan S1 yang terstandar dan merata disetiap daerah	30%	40%	50%	60%	70%	73. Identifikasi jumlah institusi pendidikan D3, D4, dan S1 disetiap daerah 74. Identifikasi kebutuhan institusi baru 75. Money dengan menggunakan instrumen standar pendidikan badan 76. Pembinaan dan bimbingan berdasarkan hasil money	21	Bid. Penddk
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang tersosialisasi standar praktik badan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	77. Sosialisasi standar praktik kebidanan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting	24	Bid. Pel
Proses internal	Jumlah anggota IBI yang melaksanakan standar praktik badan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	78. Pelatihan standar praktik kebidanan 79. Money terhadap anggota IBI yang telah di latih 80. Pembimbingan dan pembinaan oleh pengurus pada tingkat PD, PC dan Ranting tentang pelaksanaan standar praktik kebidanan	25	Bid. Pel

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Proses internal	Adanya uji kompetensi bagi bidang yang baru lulus	15 PD	16 PD	17 PD	18 PD	19 PD	81. Penyusunan instrumen uji kompetensi 82. Sosialisasi kepada PD 83. Pelatihan uji kompetensi (asesor) 84. Penyiapan sarana prasarana 85. Pelaksanaan uji kompetensi dengan pada tingkat PD dengan bimbingan dari PP	2	Bid. Penddk
Proses internal	Adanya sistem uji kompetensi yang terorganisir dengan baik di tatanan pelayanan dan pendidikan yang terstandar	20%	30%	40%	50%	60%	86. Sosialisasi tentang uji kompetensi pada tingkat PD 87. Pelatihan bagi pengurus IBI pada tingkat PD 88. Penyiapan sarana-prasarana uji kompetensi bekerja sama dengan pelayanan dan pendidikan yang terstandar 89. Advokasi dengan Pemda maupaun Dinas Kesehatan	26	Bid. Peng.Profesi
Proses internal	Adanya sistem uji kompetensi yang mengacu kepada standar internasional	Studi banding	Loka karya	Penyusunan draft	Uji coba	pelaksanaan	90. Melakukan studi banding ke LN 91. Melakukan lokakarya dengan mengundang ekspert dari dalam daan LN 92. Penyusunan draft 93. Melakukan uji coba 94. Melaksanakan hasil uji coba	91	Bid. Peng.Profesi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI lulusan D3, D4 dan S1 meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	95. Advokasi kepada institusi pendidikan D3, D4 dan S1 untuk melibatkan OP dalam proses pendidikan dan menjelang kelulusan mahasiswa	17	Bid. Penddk

Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan di luar negeri meningkat	2%	3%	4%	5%	6%	96. Sosialisasi tentang pola pendidikan bidaan kepada pemerintah dan mitra IBI 97. Advokasi kepada pemerintah pusat/daerah dan mitra IBI tentang kebutuhan untuk pendidikan juga pelatihan di LN	14	Bid. Pendidk
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah anggota IBI yang terlatih meningkat	50%	60%	70%	80%	90%	98. Kerjasama dengan Depkes dan mitra Depkes maupun IBI terkait dengan program-prggram pelatihan yang dilaksanakan.	15	Bid. Pel
Pertumbuhan dan pembelajaran	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	99. Monev yang berkesinambungan sejalan dengan program kegiatan 100. Pertemuan rutin/raker	44	Bid. TU
Pertumbuhan dan pembelajaran	Adanya anggota pengurus IBI yang terlatih dalam mengembangkan sistem informasi	PP 2 Org	PD 8 Org	PC 10 Org	PP 2 Org	PD 8 Org	101. Pelatihan tentang sistem informasi bagi pengurus IBI	35	Sekjen
Pertumbuhan dan pembelajaran	Terbangunnya sistem informasi data yang akurat bagi mitra OP IBI	1 PP 2 PD	3 PD	4 PD	5 PD	6 PD	102. Pengadaan sarana prasarana sistem informasi 103. Membangun sistem informasi bekerjasama dengan donor dan mitra IBI dengan bantuan TA	43	Bid. Humas
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih keterampilan melatih meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	104. Pelatihan tentang fasilitator bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	40	Bid. Peng. Profesi



Perspektif	KPI	Target					Program kegiatan	Prioritas	Penanggung jawab
		2009	2010	2011	2012	2013			
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih advokasi meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	105. Pelatihan tentang advokasi bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	38	Bid. Peng. Prof esi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih pelaksanaan need assesment meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	106. Pelatihan tentang pelaksanaan need assesment bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	39	Bid. Peng. Prof esi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah pengurus IBI yang dilatih manajemen keuangan meningkat	5%	10%	15%	20%	25%	107. Pelatihan tentang manajemen keuangan bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	37	Bid. Peng. Prof esi
Pertumbuhan dan pembelajaran	Adanya sistem komunikasi antar PP, PD, PC maupun anggota yang intensif	Ada nya media komu nikasi antar PD, PC dan ang gota	Ada nya media komu nikasi antar PD, PC dan ang gota	Ada nya media komu nikasi antar PD, PC dan ang gota	Ada nya media komu nikasi antar PD, PC dan ang gota	Ada nya media komu nikasi antar PD, PC dan ang gota	108. Identifikasi keefektifan media komunikasi yang ada saat ini 109. Penyusunan media komunikasi yang efektif antar PP, PD dan PC maupun anggota dengan bantuan TA	41	Bid. Humas
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah sarana prasarana (multi media) meningkat pada tingkat PP, PD dan PC.	20%	30%	40%	50%	60%	110. Identifikasi kebutuhan multi media pada sek. PP, PD, PC 111. Pengadaan sarana prasarana bekerjasama dengan mitra IBI	42	Bid. Logistik dan RT
Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah dosen yang mengikuti pendidikan berkelanjutan meningkat	60%	70%	80%	90%	100%	112. Identifikasi jumlah dosen yang belum mengikuti pendidikan sesuai dengan profesinya 113. Advokasi kepada penentu kebijakan untuk mendanai pendidikan	31	Bid. Pendedk

Tabel 5.25  
Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya dan Sumber Biaya

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
1.	Advokasi terhadap mitra OPIBI di dalam maupun LN	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota dan donor
2.	Menyusun rencana kerja yang rasional dan mempunyai daya angkat yang tinggi dengan memanfaatkan jasaTA	√	√	√	√	√	34.000.000	Mitra dan donor
3.	Advokasi terhadap pemerintah pusat dan daerah melalui PD, PC dan Ranting	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
4.	Menyusun rencana program terkait dengan kebutuhan pemerintah pusat dan daerah	√	√	√	√	√	6.000.000	Iuran anggota dan lain-lain
5.	Pertemuan rutin dan rapat kerja dengan pemegang program untuk meningkatkan penyerapan anggaran	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota
6.	Sosialisasi tentang anggaran yang dibutuhkan kepada anggota IBI melalui pertemuan pada tingkat PD, PC dan Ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor
7.	Memberikan penghargaan kepada PD, PC dan ranting yang memberikan kontribusi dana yang paling banyak	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
8.	Identifikasi sistem pembayaran iuran anggota yang ada saat ini	√	√	√	√	√	10.000.000 252.500.000	Iuran anggota

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
9.	Menyusun system pembayaran iuran anggota yang baru (mis. Kartu anggota IBI yang dapat berpungsi juga sebagai ATM)		√				10.000.000	Iuran anggota
10.	Pengadaan jasa TA dalam menyusun sistem pembayaran iuran bagi anggota			√			100.000.000	Donor
11.	Uji coba pengadaan sarana prasarana system pembayaran iuran anggota IBI			√			250.000.000	Donor
12.	Sosialisasi system pembayaran iuran anggota IBI				√		150.000.000	Mitra IBI
13.	Uji Coba system pembayaran iuran anggota IBI				√		50.000.000	Donor
14.	Identifikasi jumlah anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting dan bandingkan dengan jumlah dana yang diperoleh	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
15.	Identifikasi jumlah anggota IBI yang membayar iuran melalui PD, PC dan ranting	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
16.	Penyelesaian KTA	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
17.	Sosialisasi tentang keberhasilan – keberhasilan yang dicapai oleh OP IBI serta kegiatan yang akan dilaksanakan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting	√					875.000.000	Donor dan mitra IBI

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
18.	Pengadnan jasa accounting dalam melakukan audit keuangan public diakhir kepengurusan	√				√	5.000.000	Iuran anggota
19.	Penyusunan jadwal pembinaan secara periodik kepada PD, PC dan Ranting	√					2.000.000 1.457.000.000	Iuran anggota
20.	Sosialisasi jadwal pembinaan melalui PD, PC dan Ranting	√	√				3.000.000	Iuran anggota
21.	Identifikasi kebutuhan pelatihan anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting	√		√		√	1.500.000	Iuran anggota
22.	Pembinaan dan bimbingan kepada anggota IBI melalui PD, PC dan Ranting dalam menjaga profesionalisme dan asuhan kebidanan yang kompeten dan pertemuan secara rutin pada tingkat PD, PC dan Ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor
23.	Sosialisasi tentang pentingnya menjaga mutu dalam melakukan pelayanan kebidanan kepada masyarakat melalui uji kompetensi	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor dan mitra
24.	Memberikan penghargaan bagi anggota IBI yang secara periodik melakukan uji kompetensi	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
25.	Pelatihan penyusunan POA bagi pengurus IBI (PP dan PD)	√					165.000.000	Donor

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
26.	Advokasi secara periodik tentang hal-hal yang berkaitan dengan MOU yang telah disetujui (Donor dan PP IBI)	√	√	√	√	√	1.250.000	Iuran anggota
27.	Melakukan studi banding ke LN terkait dengan pola pendidikan badan berstandar internasional dan uji kompetensi	√					250.000.000 755.750.000	Mitra dan donor
28.	Melakukan lokakarya tentang pengembangan profesi badan terkait dengan pola pendidikan badan berstandar internasional dan uji kompetensi berstandar internasional dengan para penagambil kebijakan, tim expert dari dalam dan luar negeri, donor dan mitra IBI			√			850.000.000	Mitra dan donor
29.	Penyusunan pola pendidikan berstandar internasional				√		12.000.000	Iuran anggota
30.	Penyusunan instrumen uji kompetensi berstandar internasional				√		24.000.000	Mitra dan iuran anggota
31.	Sosialisasi tentang pola pendidikan berstandar internasional dan instrumen uji kompetensi berstandar internasional pada tingkat PD					√	128.000.000	Mitra dan iuran anggota
32.	Penyusunan jadwal advokasi kepada pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang di hadapi OP IBI		√				1.000.000	Iuran anggota

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
33.	Penyusunan jadwal pertemuan tahunan antara mitra IBI (pemerintah dan swasta) para PP, PD, PC, Ranting dan anggota IBI	√					1.500.000	Iuran anggota
34.	Penyiapan bahan dan materi pertemuan tahunan antara mitra IBI (pemerintah dan swasta) para PP, PD, PC, Ranting dan anggota IBI	√	√	√	√	√	5.000.000	Iuran anggota
35.	Advokasi kepada donatur tetap maupun baru (mitra IBI) tentang pertemuan tahunan antara mitra IBI (pemerintah dan swasta) para PP, PD, PC, Ranting dan anggota IBI	√	√	√	√	√	2.500.000 1.024.000.000	Iuran anggota
36.	Pelaksanaan pertemuan tahunan antara mitra IBI (pemerintah dan swasta) para PP, PD, PC, Ranting dan anggota IBI sesuai dengan jadwal	√	√	√	√	√	825.000.000	Donor
37.	Sosialisasi dan advokasi tentang bidang delima kepada pemerintah daerah dan dinas kesehatan	√		√		√	30.000.000	Iuran anggota
38.	Pelatihan tentang bidang delima bagi Pengurus IBI PD dan PC	√		√		√	495.000.000	Donor dan mitra IBI
39.	Pembimbingan terhadap anggota IBI yang akan menjadi bidang delima	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota
40.	Advokasi kepada pemerintah tentang penyelesaian UU, PP, dan Permenkes terkait dengan bidang	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
41.	Sosialisasi tentang pentingnya perlindungan hukum bagi badan (legal aspek badan) secara langsung maupun melalui media elektronik, leaflet dll.	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor dan mitra IBI
42.	Sosialisasi tentang standar praktik pelayanan kebidanan	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota
43.	Pembinaan dan bimbingan kepada anggota IBI yang akan dan telah memiliki BPS	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota
44.	Koordinasi dengan Depkes tentang program-program pelatihan terkait dengan badan	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota
45.	Koordinasi dengan PD, PC dan ranting untuk membagi rata kepada anggota IBI tentang program pelatihan yang ada	√	√	√	√	√	2.500.000 1.597.500.000	Iuran anggota
46.	Advokasi pendanaan pelatihan kepada Pemda maupun Dinas Kesehatan setempat melalui PD	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota
47.	Peningkatan kinerja tim dalam pelaksanaan kegiatan sehingga tepat waktu	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota
48.	Penyusunan laporan kegiatan tepat waktu	√	√	√	√	√	7.500.000	Iuran anggota
49.	Penyusunan rencana program IBI yang aspiratif bagi kedua belah pihak (PPIBI dan Donor)	√		√		√	6.000.000	Iuran anggota/Donor

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
50.	Menyusun program kerja bersama dengan mitra, donor dan PP yang mempunyai daya ungkit untuk kepentingan bersama	√		√		√	105.000.000	Donor dan mitra
51.	Penyusunan kegiatan dilengkapi dengan program money yang akan dilaksanakan	√					5.000.000	Iuran anggota
52.	Penyusunan instrumen money sejalan dengan pelaksanaan kegiatan	√					5.000.000	Iuran anggota
53.	Melaksanakan <i>need assesment</i> sebelum penyusunan perencanaan program kegiatan, melalui PD dan PC	√					5.000.000	Iuran anggota
54.	Uji Coba penggunaan instrumen standar pendidikan kebidanan			√			128.000.000	Mitra IBI dan lain-lain
55.	Identifikasi jumlah institusi pendidikan D3, D4, dan S1 disetiap daerah melalui PD dan PC		√				1.500.000	Iuran anggota
56.	Identifikasi kebutuhan institusi baru disetiap daerah		√		√		128.000.000 418.500.000	Iuran anggota
57.	Monitoring dan evaluasi institusi pendidikan bidan dengan menggunakan instrumen standar pendidikan bidan			√	√	√	165.000.000	Mitra IBI dan lain-lain
58.	Pembinaan dan bimbingan kepada penyelenggara pendidikan bidan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi			√	√	√	165.000.000	Mitra IBI dan lain-lain
59.	Sosialisasi standar praktik kebidanan kepada seluruh anggota IBI melalui PD, PC dan ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor dan mitra IBI



No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
60.	Pelatihan standar praktik kebidanan kepada seluruh pengurus PD, PC dan anggota	√	√	√	√	√	495.000.000	Donor dan mitra IBI
61.	Monev terhadap anggota IBI yang telah di latih	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor dan Mitra IBI
62.	Pembimbingan dan pembinaan oleh pengurus pusat pada tingkat PD, PC dan Ranting tentang pelaksanaan standar praktik kebidanan	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor dan mitra IBI
63.	Pelatihan uji kompetensi (asesor) untuk pengurus PP dan PD	√	√	√	√	√	330.000.000	Donor dan mitra IBI
64.	Penyiapan saran prasarana dalam pelaksanaan uji kompetensi bekerjasama dengan institusi pendidikan maupun pelayanan	√	√	√	√	√	20.000.000	Donor dan mitra IBI
65.	Pelaksanaan uji kompetensi pada tingkat PD dengan bimbingan dari PP	√	√	√	√	√	165.000.000	Iuran anggota dan donor
66.	Sosialisasi tentang uji kompetensi kepada PD	√	√	√	√	√	165.000.000	Donor
67.	Advokasi dengan Pemda maupaun Dinas Kesehatan tentang penyelenggaraan uji kompetensi melalui PD dan PC	√	√	√	√	√	33.000.000 2.033.000.000	Iuran anggota
68.	Advokasi kepada institusi pendidikan D3, D4 dan S1 untuk melibatkan OP dalam proses pembelajaran dan menjelang kelulusan mahasiswa	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
69.	Advokasi tentang kebutuhan untuk pendidikan dan pelatihan di LN bagi anggota IBI	√	√	√	√	√	1.250.000	Iuran anggota
70.	Kerjasama dengan Depkes dan mitra Depkes maupun IBI terkait dengan program-program pelatihan yang dilaksanakan.	√	√	√	√	√	2.500.000	Iuran anggota
71.	Monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan sejalan dengan program kegiatan diikuti dengan raker pada tingkat PD	√	√	√	√	√	25.000.000	Iuran anggota dan lain-lain
72.	Pelatihan tentang sistem informasi bagi pengurus IBI	√	√	√	√	√	138.000.000	Mitra IBI dan donor
73.	Pengadaan sarana prasarana sistem informasi	√	√	√	√	√	150.000.000	Mitra IBI dan donor
74.	Membangun sistem informasi bekerjasama dengan Mitra IBI dan bantuan TA	√	√	√	√	√	105.000.000	Mitra IBI dan donor
75.	Pelatihan tentang fasilitator bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Iuran anggota dan donor
76.	Pelatihan tentang advokasi bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Iuran anggota dan lain-lain
77.	Pelatihan tentang pelaksanaan <i>need assesment</i> bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	√	√	√	√	√	165.000.000 919.250.000	Iuran anggota dan lain-lain
78.	Pelatihan tentang manajemen keuangan bagi pengurus IBI mulai tingkat PP, PD, PC dan Ranting	√	√	√	√	√	165.000.000	Iuran anggotadon donor

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi dana	Sumber dana
		2009	2010	2011	2012	2013		
79.	Identifikasi keefektifan media komunikasi yang ada saat ini	√					1.000.000	Iuran anggota
80.	Penyusunan media komunikasi yang efektif antar PP, PD dan PC maupun anggota dengan bantuan TA		√				48.000.000	Iuran anggota
81.	Identifikasi kebutuhan multi media pada sekretariat PP, PD, PC	√					2.500.000	Iuran anggota
82.	Pengadaan sarana prasarana multi media bekerjasama dengan mitra IBI		√		√		200.000.000	Mitra IBI dan donor
83.	Identifikasi jumlah dosen yang belum mengikuti pendidikan sesuai dengan profesinya	√					12.000.000	Iuran anggota dan mitra IBI
84.	Advokasi kepada penentu kebijakan untuk mendanai pendidikan para dosen maupun anggota IBI lainnya		√		√		2.000.000 430.500.000 8.888.000.000 1.777.600.000 148.133.000	Iuran anggota

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab 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, penentuan prioritas strategi terpilih, pembahasan perpaduan konsep BSC dengan hasil QSPM, penjabaran strategi ke dalam tujuan strategi, peta strategi dalam empat perspektif BSC, key performance indicator, dan penetapan target dan program kegiatan.

#### **6.1. Pembahasan faktor lingkungan Eksternal**

##### **6.1.1 Faktor Peluang**

###### **a. Pendanaan pemda meningkat**

Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom dan didukung dengan adanya Himbauan 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 PP IBI untuk pembinaan kepada pengurus daerah (PD) maupun pengurus cabang (PC), ranting dan anggota yang ada di 32 propinsi, sehingga diharapkan program-program yang telah direncanakan oleh OP IBI dapat terealisasi, sehingga OP IBI dapat terus berkembang dan tetap eksis sesuai harapan.

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 dan 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 PP 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 *commitment 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 dari donor dan mitra 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-  
Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.

program yang berkaitan dengan hal tersebut di atas sudah seharusnya dapat dilaksanakan oleh OP IBI.

Selain hal tersebut di atas berdasarkan data keuangan yang ada bahwa setiap tahun dana meningkat rata-rata 16 % dari tahun sebelumnya, dan sebagian besar dari pemasukan berasal dari donor, dan hanya 0,03 % yang berasal dari iuran anggota.

f. Adanya wadah *training centre* bagi anggota IBI

Dalam pelaksanaan pelatihan OP IBI bekerjasama dengan Jaringan Nasional Pelatihan Klinik (JNPK), maupun JNPK Kesehatan Reproduksi (KR). JNPK tersebar di propinsi maupun di kabupaten. Pada tingkat propinsi ada Pusat Pelatihan Klinik Sekunder (P2KS) dan untuk kabupaten/kota ada 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 propinsi dan sebagian besar berada di desa dan ini merupakan peluang bagi OP IBI dalam memberikan kepuasan kepada anggota.

### 6.1.2 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, *contrasepsi 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 di evaluasi, 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 2007 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 2007 berjumlah 67.107 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 PP IBI. Berkaitan dengan hal ini OP IBI sebagai organisasi bidan yang bersikap 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.

## **6.2 Pembahasan faktor lingkungan Internal**

### **6.2.1 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. Hal ini didukung dengan Permenkes 1192/Menkes/Per/X/2004 tentang Pendirian Diploma Bidang Kesehatan. Berdasarkan hal tersebut OP IBI mempunyai kewenangan dalam memberikan rekomendasi institusi pendidikan bidan, apakah layak untuk terselenggaranya pendidikan di suatu 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. Perencanaan dan pelaporan program yang semakin baik

Menurut Bastian (2006) perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui urutan pilihan dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Perusahaan dapat mengalami nasib yang kurang menguntungkan tanpa perencanaan yang menuntun perusahaan. Berdasarkan fungsinya perencanaan dapat memastikan suatu kegiatan. Dengan demikian agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap orang dalam organisasi, perlu disusun rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta wewenang. Dengan rencana yang jelas, mereka akan bekerja dengan penuh kepastian. Organisasi profesi dalam menjalankan organisasinya telah mempunyai rencana strategik untuk lima tahun, dan dijabarkan ke dalam program kegiatan bulanan, dan hasilnya didokumentasikan berupa laporan kegiatan .

e. Kepercayaan masyarakat terhadap OP IBI tinggi

Dalam buku 50 tahun IBI bab II tentang 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 di berbagai tatanan pelayanan kesehatan di seluruh Indonesia yang berjumlah 65.828 institusi pelayanan yang terdiri dari polindes, puskesmas pembantu, puskesmas, 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 besar 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. Sejak berdirinya, OP IBI telah sukses melaksanakan musyawarah nasional sebanyak 13 kali. Disamping hal tersebut produk layanan untuk memenuhi kebutuhan dari anggotanya tersedia di OP IBI. Produk layanan yang diberikan oleh OP IBI selalu meningkat baik dalam jumlah maupun jenis layanan yang diberikan.

## 6.2.2 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 menggelirkan 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.

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 di pelayanan 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. Jumlah pengurus IBI yang tergabung dalam kepengurusan pada tingkat PD, PC, dan ranting berjumlah 7458 orang.

e. Sarana prasarana (multi media) kurang

Sesuai dengan pedoman pengembangan kelembagaan organisasi profesi tenaga kesehatan, BAB III tentang organisasi profesi kesehatan ideal pada huruf C tentang perangkat kelengkapan organisasi bahwa organisasi harus memiliki kelengkapan sekretariat. Hal ini dimaksudkan adalah sarana prasarana. OP pada tingkat kepengurusan pusat telah memiliki sarana prasarana sesuai dengan kebutuhan maupun instrumen dan standar penilaian organisasi profesi, namun pada tingkat PD dan PC sarana prasarana khususnya multi media belum semua sekretariat memilikinya, dengan demikian maka akan mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan yang membutuhkan sarana prasarana tersebut. Harapannya seluruh PD dan PC memilikinya secara bertahap.

f. Dana dari anggota yang terus menurun

Dengan bertambahnya jumlah anggota IBI setiap tahunnya sekitar 6%, seharusnya berdampak kepada peningkatan jumlah dana yang disetorkan ke PP IBI. Berdasarkan AD-ART Bab.VIII pasal 18, besarnya iuran anggota Rp.3000 rupiah perbulan, dan hanya 10% yang disetorkan ke PP IBI. Namun pada kenyataannya dari jumlah anggota 67.107 orang hanya 33.530 (49%) yang membayar iuran anggota. Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota, hal ini disebabkan karena kesulitan membayarnya karena pengurus ranting tidak teratur memungut ke anggota, sebagai anggota mau membayar bingung mau kemana, kalau menurut salah satu ketua PD hal ini sebabkan karena faktor geografis.

### **6.3 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 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

### **6.4 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.

### 6.5 Pembahasan penetapan alternatif strategi

Berdasarkan pemilihan alternatif strategi ditetapkan ada 3 strategi yang terpilih yaitu *product development*, *market development* dan *market penetration*, dengan menggunakan perhitungan kuantitatif dengan QSPM, yang menghasilkan nilai TAS tertinggi adalah strategi *market penetration* memperoleh nilai 5,44, kedua strategi *product development* memperoleh nilai 5,01 dan ketiga strategi *market development* memperoleh nilai 4,89.

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 dari donor dan mitra OP IBI
2. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
3. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multimedia)
4. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*
5. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan dan pelaksanaan movev pasca pelatihan yang berkesinambungan
6. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

#### *Strategi product development*

1. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
2. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
3. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assessment*)

4. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI
5. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

#### *Strategi market development*

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

#### **6.6 Pembahasan penentuan prioritas strategi terpilih**

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

1. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
2. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
3. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
4. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
5. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
6. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assesment*)

7. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
8. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI
9. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)
10. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*

#### **6.7 Pembahasan perpaduan konsep BSC dengan hasil QSPM**

Dari pembahasan QSPM didapatkan prioritas strategi, dan berdasarkan konsep dari BSC didapatkan inisiatif dari strategi berdasarkan empat perspektif BSC

##### **6.7.1 Perspektif keuangan :**

Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*

##### **6.7.2 Perspektif pelanggan**

Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

##### **6.7.3 Perspektif internal**

- a. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
- b. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
- c. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
- d. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan.

- e. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assesment*)
- f. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan bidan

#### 6.7.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

- a. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)
- b. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI

### 6.8 Penjabaran strategi ke dalam tujuan strategi

Sesuai dengan langkah-langkah dalam membangun BSC yang dikemukakan oleh Paul R. Niven (2002) bahwa langkah ke dua adalah menyusun tujuan strategi dan pengukurannya. Tujuan adalah bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai dan pengukuran adalah suatu cara untuk memantau atau menelusuri kemajuan-kemajuan tujuan strategis, pengukuran dapat berupa indikator yang menuju pemacu kinerja (*lag indicator*) atau hasil akhir (*lead indicator*) dan dari 10 strategi menghasilkan 26 tujuan strategi seperti terlihat pada tabel.5.22.

### 6.9 Peta strategi dalam empat perspektif BSC

Salah satu pembeda konsep BSC dengan konsep-konsep yang lain adalah mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik kedalam satu kesatuan yang padu Yuwono (2004). Strategi yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh strategi yang telah dijabarkan ke dalam tujuan melalui hubungan *cause* dan *effect*.

Hubungan keterkaitan sebab akibat adalah aliran kinerja dari tingkat lebih rendah (*lower level*) ke tingkat lebih tinggi (*upper level*) di dalam atau diantara



perspektif. Maka untuk mengujinya digunakan pemetaan atau disebut dengan peta strategi. Peta strategi adalah diagram yang mendeskripsikan atau menggambarkan strategi melalui hubungan sebab akibat (*cause effect linkages*) diantara tujuan-tujuan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* secara eksplisit. Dengan peta strategi dapat dijelaskan dengan cara yang sama dan konsisten kepada seluruh anggota organisasi sehingga tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran dapat dikelola dengan baik. (Kaplan dan Norton, 2000)

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pada gambar 5.2 sebagai bukti bahwa tujuan-tujuan yang telah disusun berdasarkan empat perspektif BSC saling keterkaitan satu sama lain melalalui hubungan sebab akibat.

#### **6.10 Key Performance Indikator**

Menurut Yuwono (2004), bahwa sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh sub bisnis unit (SBU). Berdasarkan hal tersebut di atas maka langkah selanjutnya adalah menyusun alat ukur ketercapaian dari tujuan yang telah disusun. Alat ukur tersebut dapat berupa indikator yang menuju pemacu kinerja (*lead indicator*) atau hasil akhir (*lag indicator*). Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.22. Dari 25 tujuan yang telah disusun menghasilkan 16 *lag indicators* dan 33 *lead indicators*.

#### **6.11 Penetapan target dan program kegiatan**

Langkah terakhir dalam membangun BSC 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 2009-2013 hal ini tergambar dalam tabel 5.23 tentang Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2009-2013, Tabel 5.24 tentang Program kegiatan, Prioritas kegiatan dan Penanggungjawab dan Tabel 5.25 tentang Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya dan Sumber Biaya. Dari 49 indikator menghasilkan 84 program dalam 5 tahun dan rata-rata program yang harus dilaksanakan pertahun adalah 16-17 program dan perbulan 1-2 program. Bila ditinjau dari empat perspektif BSC dari 49 indikator sebagian besar 51% (25) termasuk kedalam perspektif internal, 26,5% (13) pembelajaran dan pertumbuhan, 18,5% (9) financial, 4% (2) pelanggan. Dana yang dibutuhkan sebesar Rp. 8.888.000.000,- rupiah dalam 5 tahun, Rp. 1.777.600.000,- rupiah pertahun. Perhitungan dana berdasarkan plafon yang ditetapkan oleh OP IBI yaitu dalam Kota Jakarta Rp. 150.000 rupiah perhari dan luar kota Rp. 300.000 - 400.000 rupiah perhari, dari jumlah dana yang digunakan dalam pelaksanaan program pertahun hanya 25, 6% dari jumlah dana yang diterima oleh PP IBI sebesar Rp.6.926.926.533 rupiah.

## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, menyimpulkan bahwa OP IBI dapat menggunakan faktor-faktor yang menguatkan posisinya, dengan prinsip meningkatkan kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang muncul. Faktor-paktor tersebut adalah :

- a. Faktor peluang yaitu : pendanaan pemda meningkat berkaitan dengan otonomi daerah dan himbauan dari Mendagri, pelayanan kebidanan yang terstandar hal ini berkaitan dengan Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan. kesadaran masyarakat tentang hukum meningkat berkaitan dengan Kepmenkes 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan. Program KIA menjadi perhatian global berkaitan dengan MDGs, dan pendanaan dari donor dan mitra OP IBI meningkat, adanya wadah *training centre* bagi anggota IBI
- b. Faktor ancaman yaitu : dukungan pemerintah untuk pengembangan profesi bidan belum maksimal, monitoring dan evaluasi pasca pelatihan masih rendah, pendidikan bidan yang belum terstandar, jumlah anggota IBI yang terus meningkat, dan tidak ada anggaran langsung dari pemerintah untuk OP IBI

Sedangkan faktor internalnya yang berpengaruh adalah :

- a. Faktor kekuatan yaitu : pelatihan anggota meningkat, kewenangan IBI dalam rekomendasi institusi pendidikan bidan, *advocacy* terhadap mitra OP IBI semakin meningkat, kepercayaan masyarakat terhadap OP IBI tinggi, loyalitas anggota terhadap OP Tinggi
- b. Faktor kelemahan yaitu : pengumpulan data dasar masih kurang, profesionalisme bidan belum optimal, akses IBI ke pelayanan dan pendidikan belum optimal, peningkatan SDM pengurus IBI masih rendah, dana dari anggota yang terus menurun

Organisasi profesi IBI juga telah menetapkan visi dan misinya yaitu : visi Mewujudkan bidan profesional berstandar global, dengan misinya:

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 di dalam maupun luar negeri
5. Meningkatkan kesejahteraan anggota
6. Melakukan pembinaan anggota
7. Mengupayakan perlindungan hukum bagi anggota

Tujuan jangka panjang yang dapat mendukung visi dan misi dari OP IBI adalah meningkatkan profesionalisme bidan yang berfokus kepada kepuasan pelanggan.

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*.

Strategi yang cocok dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dari organisasi IBI adalah strategi *market penetration, product development dan market development*. dengan beberapa upaya sebagai berikut :

*Strategi market penetration*

1. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
2. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
3. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multimedia)
4. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*
5. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
6. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

*Strategi product development*

1. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
2. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
3. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assessment*)
4. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI
5. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum

*Strategi market development*

1. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
2. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
3. Peningkatan 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. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
2. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
3. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
4. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan

profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan

5. Peningkatan pembinaan terhadap anggota berkaitan dengan peningkatan kompetensi, profesionalisme dan aspek hukum
6. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assesment*)
7. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan kebidanan
8. Peningkatan *capacity building* bagi pengurus IBI
9. Peningkatan pengadaan sarana prasarana (multi media)
10. Membangun kepercayaan anggota IBI, donor dan mitra dengan tetap menjaga mutu pengelolaan keuangan yang *accountabel*

Dari pembahasan QSPM didapatkan prioritas strategi, dan berdasarkan konsep dari BSC didapatkan inisiatif dari strategi berdasarkan empat perspektif BSC. Dan upaya yang paling banyak yang harus dilakukan oleh OP IBI adalah yang berkaitan dengan perspektif bisnis internal yaitu :

1. Pengembangan standarisasi pendidikan bidan dengan standar internasional
2. Peningkatan pelatihan bagi anggota IBI
3. Membangun kerjasama dan kepercayaan dari donor dan mitra OP IBI
4. Peningkatan advokasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan profesi bidan serta monitoring dan evaluasi pasca pelatihan yang berkesinambungan
5. Peningkatan pengumpulan data dasar (*need assesment*)
6. Peningkatan akses OP IBI terhadap pelayanan dan pendidikan bidan

Upaya-upaya yang akan dilaksanakan selanjutnya di jabarkan dalam tujuan-tujuan strategi. Dan untuk menguji apakah tujuan-tujuan tersebut ada hubungan sebab akibat maka dilakukan pemetaan ke dalam empat perspektif BSC. Dan setelah dipetakan diperoleh hasil bahwa tujuan-tujuan tersebut saling keterkaitan melalui suatu hubungan sebab akibat

Langkah selanjutnya adalah menyusun alat ukur ketercapaian dari tujuan yang telah disusun. Alat ukur tersebut berupa indikator-indikator (*key performance indicators*) atau KPI. KPI tersebut memiliki bauran hasil (*leading indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*lagging indicators*). Dari 26 tujuan yang telah disusun menghasilkan 33 *lead indicators* dan 16 *lag indicators*.

Langkah terakhir dalam membangun BSC dalam perencanaan strategi suatu organisasi adalah menetapkan target dan program, dari 49 indikator menghasilkan 84 program dengan total pengeluaran dana sebesar 25,6% pertahun. Bila ditinjau dari empat perspektif BSC dari 49 indikator sebagian besar 51% (25) termasuk kedalam perspektif internal, 26,5% (13) pembelajaran dan pertumbuhan, 18,5% (9) financial, 4% (2) pelanggan OP IBI telah menyusun target selama 5 tahun yaitu mulai 2009-2013 hal ini tergambar dalam tabel 5.25 tentang Proyeksi Target KPI OP IBI Tahun 2009-2013, Tabel 5.26 tentang Program Kegiatan, Prioritas Kegiatan dan Penanggungjawab dan Tabel 5.27 tentang Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya dan Sumber Biaya.



## **7.2 Saran**

### **7.2.1 Untuk OP- IBI**

- a. Untuk meningkatkan kinerja OP IBI langkah selanjutnya adalah memformulasikan program maupun target tahunan yang ingin dicapai berdasarkan prioritas program dan rencana strategis OP IBI tahun 2009-2013 yang telah disusun menjadi acuannya.
- b. Agar strategi yang sudah diformulasikan dapat diimplementasikan dengan baik, dan menjadi sarana komunikasi dalam meningkatkan kinerja PP OP IBI, perlu disosialisasikan pada tingkat PD, PC dan ranting juga kepada mitra dan donor OP IBI. Sehingga 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.
- c. Melakukan himbauan kepada pengurus daerah (PD) dan pengurus cabang (PC) agar menyusun rencana strategi lanjutan dengan mengadopsi dan adaptasi rencana strategi yang telah disusun dengan memperhatikan SWOT masing-masing.
- d. 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.

- e. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanan kebidanan, OP IBI hendaknya mempercepat terealisasinya pembentukan kolegium kebidanan Indonesia.

#### **7.2.2. Untuk Mitra OP IBI**

- a. Mendukung terbentuknya kolegium kebidanan Indonesia
- b. Memfasilitasi dalam implementasi program-program yang telah disusun oleh OP IBI
- c. Memberikan *feedback* kepada OP IBI terkait program-program yang telah dilaksanakan, sehingga dapat diupayakan perbaikannya

#### **7.2.3. Untuk Donor OP IBI**

- a. Memfasilitasi dalam upaya mobilisasi dana untuk mendukung program-program yang telah disusun oleh OP IBI
- b. Memfasilitasi pembentukan team *fund-raising* dalam rangka mendukung kesinambungan program-program yang dilaksanakan OP IBI
- c. Melakukan koordinasi dengan OP IBI dalam rangka penyusunan program-program yang mempunyai daya ungkit tinggi bagi kepentingan kedua belah pihak, dengan mengacu kepada rencana strategi OP IBI tahun 2009-2013.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D. Dra. MARS.(2007) *Modul Kuliah Perencanaan Strategis*, Program Pasca Sarjana FKM Universitas Indonesia Jakarta
- Bachtiar, Adang.H.dr.MPH. DSc, (2007) *Kerangka Renstra OP-IBI*, Lembar Presentasi pada Pertemuan OP – IBI.
- Bastian, I.,Ph.D.,M.B.A.,Akt., 2006, *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta
- Burhan N, (1994). *Perencanaan Strategis, Seri Manajemen N0.93*. PT Pustaka Binawan Presindo, Jakarta
- Dessler, Gary. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh, PT Indeks, Jakarta
- David F. R, (2006). *Strategic Management ; Manajemen Strategis Konsep*, edisi 10, Salemba Empat, Jakarta
- Depkes RI, (2007). *Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan*, Jakarta
- Depkes RI, (2007). *Pedoman Pengembangan Kelembagaan Profesi Tenaga Kesehatan*, Puspronakes Jakarta
- ....., (2006). *Kepmenkes RI Nomor 331/Menkes/SK/V/2006 tentang Rencana Strategi Departemen Kesehatan Tahun 2005-2009*, Jakarta
- ....., (2007). *Kepmenkes RI Nomor 369/Menkes/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Bidan*, Jakarta
- ....., (2004). *Permenkes RI Nomor 1192/Menkes/Per/X/2004 tentang Pendirian Diploma Bidang Kesehatan*, Jakarta
- ....., (2004). *Kepmenkes RI Nomor 131/Menkes/SK/II/2004 tentang Sistem Kesehatan Nasional*, Jakarta
- ....., (2002). *Kepmenkes RI Nomor 900/Menkes/SK/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan*, Jakarta
- ....., (2002). *Kepmenkes RI Nomor HK 00.06.2.4.1583 tentang Kurikulum Pendidikan D-III Bidan*, Jakarta

- Duncan, W.J., et al. (1995). *Strategic Management of Health care Organization*, Second Edition, Blackwell Business, Oxford
- Gaspersz, Vincent, (2006) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kaplan, R.S dan Norton, DP. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press
- ....., (2004) *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga Jakarta
- ....., (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Manarosana R, Nina, (2001). *Perencanaan Strategis SDM Kesehatan Kabupaten Pandeglang dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah tahun 2001-2005*, Tesis, Pasca Sarjana FKM UI, Jakarta
- Moleong, J.Lexy, (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*, edisi Revisi PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi, (2005), *Sistem Manajemen Strategic Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP KKP, Yogyakarta
- Niven, Paul S, (2002), *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Pengurus Pusat IBI, (2007). *50 Tahun Ikatan Bidan Indonesia Bidan Menyongsong Masa Depan*, Cetakan ke IX, PP IBI, Jakarta
- Pengurus Pusat IBI, (2004). *Kumpulan Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Organisasi Profesi IBI*, Jakarta
- Pengurus Pusat IBI, (2003). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga IBI Masa Bakti 2003-2008*, Jakarta
- Pengurus Pusat IBI, (2003). *Rencana Strategis IBI Masa Bakti 2003-2008*, Jakarta
- Pengurus Pusat IBI, (2003). *Bidan Delima Pelayanan Berkualitas*, Jakarta

- Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000, *tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom*, Jakarta
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999
- Sadikin, Iskandar , (2005). *Bunga Rampai Kriteria Bisnis Malcolm Baldrige National Quality Award (BALANCED SCORECARD)*, Edisi II, Telkom Training Center dan Wahana Kendali Mutu, Bandung
- Tunggal, A.W, (2005). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo Jakarta
- Umar, Husein, (2001). *Strategic Management In Action*, edisi 1, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 *tentang Perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1992 *tentang Tenaga Kesehatan*, Jakarta
- Wijono, Joko, (2000). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*, edisi 2, Airlangga University Press, Surabaya
- Yuwono,dkk, (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, edisi 4, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

## **GAMBARAN UMUM**

### **ORGANISASI PROFESI IKATAN BIDAN INDONESIA (OP-IBI)**

#### **I. Sejarah perkembangan bidan di Indonesia**

##### **A. Perkembangan pendidikan bidan di Indonesia**

1. Bersama dengan dikembangkannya pendidikan dokter Indonesia pertama (dokter Jawa), maka pada tahun 1851 Dr. Willem Bosch (seorang dokter militer Belanda) membuka pendidikan bidan bagi perempuan pribumi di Batavia yang berlangsung singkat karena kurang peminatnya.
2. Pendidikan bidan dibuka kembali pada tahun 1902, untuk perempuan muda pribumi. Dilaporkan bahwa pada tahun 1907 telah ada 37 orang bidan bekerja di pulau Jawa.
3. Tahun 1904 dibuka pendidikan bidan untuk perempuan untuk keturunan indo Belanda di Makassar, disebuah RS Swasta (*Zending*). Para lulusannya harus mau ditempatkan dimana saja tenaganya dibutuhkan, termasuk di daerah pedesaan.
4. Tahun 1911 dibuka pendidikan tenaga keperawatan (mantri/juru rawat) dari HIS (SD 7 tahun) dengan lama pendidikan 4 tahun. Lulusan juru rawat perempuan dapat melanjutkan pendidikan bidan selama 2 tahun.
5. Tahun 1920 dikeluarkan sebuah peraturan yang menetapkan bahwa pendidikan bidan ada 2 jalur.

- Jalur 1 menerima calon dari Mulo, lama pendidikannya 3 (tiga) tahun (*direct entry*) disebut Bidan kelas I (*Vroedvrouw, 1 st klas*).
  - Jalur 2 menerima calon dari lulusan mantri juru rawat, lama pendidikan bidan 2 (dua) tahun disebut Bidan kelas II (*Vroedvrouw, 2de klas*).
6. Tahun 1952-1975 dibuka pendidikan bidan dengan calon lulusan dari SMP, lama pendidikan 3 tahun. Program ini merupakan penataan kembali program pendidikan bidan sebelumnya (PP tahun 1920).
  7. Pada tahun 1950-1953, mengingat kebutuhan tenaga untuk penolong persalinan cukup tinggi, maka dibuka pendidikan pembantu bidan yang disebut dengan Penjenang Kesehatan-E (PKE)/Pembantu Bidan. Peserta didik PKE adalah lulusan SMP+2 tahun kebidanan dasar. Lulusan pendidikan ini sebagian besar melanjutkan ke pendidikan bidan selama 2 tahun.
  8. Tahun 1953 dibuka kursus tambahan bidan (KTB) untuk pengembangan program KIA dengan pelayanan kesehatan masyarakat. Pelayanan kebidanan diarahkan menjadi *community oriented*.
  9. Tahun 1954 dibuka pendidikan Guru Bidan bersamaan dengan Guru Perawat dan Perawat Kesehatan Masyarakat di Bandung. Pada awalnya lama pendidikan 1 tahun, kemudian menjadi 2 tahun dan terakhir 3 tahun. Pendidikan ini akhirnya ditutup pada tahun 1975.
  10. Di Rumah Sakit Sint Carolus Jakarta, tahun 1964 sudah memulai pendidikan bidan *Direct Entry* dari SMA dengan lama pendidikan 4 tahun.
  11. Pada tahun 1968 pemerintah mengeluarkan Kepmenkes No.49/1968 tentang Peraturan Penyelenggaraan Sekolah Badan.

12. Tahun 1970 dibuka program pendidikan bidan dari lulusan Sekolah Pengatur Rawat (SPR) disebut Sekolah Perawat Lanjutan Jurusan Kebidanan (SPLJK), lama pendidikannya 2 tahun.
13. Tahun 1972 dibuka Sekolah Guru Perawat/Bidan/Perawat Kesehatan Masyarakat, lama pendidikannya 1 tahun yang akhirnya juga ditutup pada tahun 1987.
14. Tahun 1974 karena banyaknya jenis tenaga kesehatan menengah kebawah (24 kategori) maka diadakan penyederhanaan pendidikan, sehingga sekolah bidan **ditutup** dan diganti dengan Sekolah Perawat Kesehatan (SPK) yang diharapkan dapat mengganti tugas bidan dan ternyata terbukti tidak sesuai dengan harapan.
15. Tahun 1975-1984 tidak ada pendidikan bidan, karena seluruh pendidikan Bidan yang ada di Indonesia ditiadakan.
16. Sehubungan dengan AKI & AKB di Indonesia yang sangat tinggi, kebijakan Pemerintah membuka program pendidikan mahir KIA dari SPK + 1 tahun pada tahun 1985. IBI menolak nama "mahir KIA" tetapi "bidan".
17. Program penyelenggaraan pendidikan bidan pada tahun 1985 diatur dalam Permenkes No.386/Menkes/SK/VII/1985 tanggal 22 Juli 1985. Pedoman umum Penyelenggaraan Pendidikan Bidan di atur dalam Kepmenkes No.2221/Kep/Diknakes/XII/1987. sedangkan untuk berlakunya kurikulum Pendidikan Bidan diatur dalam Kepmenkes No.1527/Kep/Diknakes/VII/1985.
18. Pada tahun 1989 dibuka Crash program/pendidikan cepat bidan secara nasional dari lulusan SPK+1 tahun Kebidanan yang disebut Program Pengembangan rencana..., Yuyun Widyaningsih, FKM UI, 2008.



Pendidikan Bidan-A (PPB-A), untuk memenuhi kebijakan menempatkan bidan di setiap desa.

19. Tahun 1993 dibuka Program Pendidikan Bidan-B (PPB-B), yaitu lulusan dari Akademi Perawat ditambah 1 tahun kebidanan dan diharapkan menjadi pengajar di pendidikan bidan. Program ini berlangsung hanya 2 (dua) tahun, karena ternyata kompetensi yang dicapai sama dengan PPB-A. Atas permintaan beberapa propinsi, untuk memenuhi kebutuhan tenaga bidan yang mendesak maka masih dibuka Program Pendidikan Bidan-C (PPB-C) di 11 propinsi tertentu, dari lulusan SMP dan lama pendidikan 3 (tiga) tahun.
20. Tahun 1996 dengan SK Menkes No.4118 tahun 1987 dan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.009/U/1996 dibuka Program DIII Kebidanan.
21. Untuk memenuhi tenaga pendidik pada program Pendidikan DIII Kebidanan dibuka Program DIV Bidan Pendidik pada tahun 2000 yang berlangsung hingga saat ini di Universitas Gajahmada dan Universitas Padjajaran.

Memperhatikan perkembangan pendidikan kebidanan di Indonesia yang pasang surut dan tuntutan dari era globalisasi yang penuh persaingan, tuntutan profesionalisme dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang bermutu maka sudah saatnya pendidikan bidan di Indonesia dimantapkan guna mengikuti perkembangan pendidikan bidan di dunia internasional.

WHO, 1992 menyimpulkan, bila bidan dipersiapkan/dididik dengan baik, maka morbiditas dan mortalitas ibu dan bayi dapat diturunkan sampai 2/3 dari sebelumnya. Dengan peningkatan kualitas pendidikan bidan diharapkan dapat

mencapai "*Healthy Woman, Healthy Baby, Healthy Nation*" (motto ICM yang diadopsi oleh IBI).

## **B. Perkembangan pelayanan kebidanan di Indonesia**

Perkembangan pelayanan kebidanan di Indonesia menurut catatan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Pada tahun 1807, dengan tingginya angka kematian ibu dan bayi, maka pernah para dukun dilatih dalam pertolongan persalinan, namun hal ini tidak berlangsung lama (pada zaman Gubernur Jendral Daendles).
2. Pada tahun 1952 bersamaan dengan dikembangkannya pelayanan kesehatan ibu dan anak secara menyeluruh bidan mengambil peranan penting. Pada mulanya bidan tidak diperbolehkan memberikan pertolongan klinis, namun dengan dikembangkannya konsep paripurna kesehatan ibu dan anak, bidan diperbolehkan secara luas memberikan pelayanan dalam masa kehamilan, persalinan, masa nifas dan bayi baru lahir serta tindakan medik sederhana.
3. Tahun 1953 dibuka Kursus Tambahan Bidan (KTB). Tujuan program ini adalah mendidik bidan untuk lebih berorientasi kepada masyarakat (*Community Oriented*). Program KTB berlangsung sampai tahun 1972.
4. Melalui Permenkes No.363/IX/1980, menentukan wewenang bidan dibagi menjadi Wewenang Umum dan Khusus dan untuk melaksanakan tindakan tertentu bidan harus dibawah pengawasan dokter.
5. Karena untuk melakukan tindakan tertentu bidan harus dibawah pengawasan dokter dan tidak mungkin selalu dilaksanakan, maka dikeluarkan Permenkes

572/VI/1996 dimana semua tindakan bidan sesuai dengan kewenangannya menjadi tanggung jawab bidan itu sendiri.

6. Kepmenkes No.900/VII/2002 tentang Registrasi dan Praktik Bidan. Kepmenkes ini merupakan penyempurnaan Permenkes 572/VI/1996 sehubungan dengan dikeluarkannya UU No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Otonomi Daerah).

### **C. Perkembangan organisasi profesi ikatan bidan Indonesia (IBI)**

1. Tanggal 24 Juni 1951 merupakan hari kelahiran Ikatan Bidan Indonesia (IBI).
2. Tahun 1951 IBI resmi menjadi anggota Kongres Wanita Indonesia (KOWANI) dengan nomor urut keanggotaan 13.
3. Tanggal 15 Oktober 1954 IBI resmi menjadi organisasi berbadan hukum (Lembaga Negara No.J.A.5/92/7 Departemen Kehakiman).
4. Tahun 1956 IBI resmi diterima sebagai anggota *International Confederation of Midwives (ICM)*.
5. Dengan diberlakukannya UU RI No.8 tahun 1985, IBI resmi terdaftar sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dengan nomor urut daftar 133 pada Direktorat Sosial-Politik, Departemen Dalam Negeri.
6. Tahun 1985 dan tahun 2000 menjadi tuan rumah *Asia Pacific Regional Meeting ICM*, yang dihadiri oleh wakil-wakil bidan dari berbagai Negara di kawasan Asia-Pacific.

7. Sejak 1953, masa bakti kepengurusan IBI berlangsung selama 3 tahun. Melalui keputusan Kongres IBI 1988 di Makassar, masa bakti kepengurusan IBI menjadi 5 tahun.
8. Jumlah anggota Organisasi IBI saat ini tercatat 68,672 orang dengan jumlah Pengurus Daerah tersebar di 31 Provinsi, Pengurus Cabang 344 di tingkat Kabupaten/kotamadya, dan Pengurus Ranting 1703 ditingkat Kecamatan/Institusi pelayanan/Institusi pendidikan (PP-IBI, 2005).
9. Perangkat Organisasi yang dimiliki IBI adalah :
  - ✚ AD-ART
  - ✚ Kode Etik dan Etika Profesi
  - ✚ Pedoman Organisasi
  - ✚ Standar Profesi
  - ✚ Standar Praktik Kebidanan disusun bersama dengan ICM, FIGO, WHO, dan Depkes.
  - ✚ Kompetensi Bidan disusun IBI bersama dengan Departemen Kesehatan, dengan merujuk pada Kompetensi Bidan dari ICM.
10. Saat ini sedang dipersiapkan (dalam proses) suatu sistem uji kompetensi bidan untuk mendapat sertifikasi dan tanda registrasi sebagai bidan, yang merupakan persyaratan dalam mendapat Surat Ijin Praktik Bidan (SIPB).

## II. Visi dan Misi Organisasi IBI Masa Bakti 2003-2008

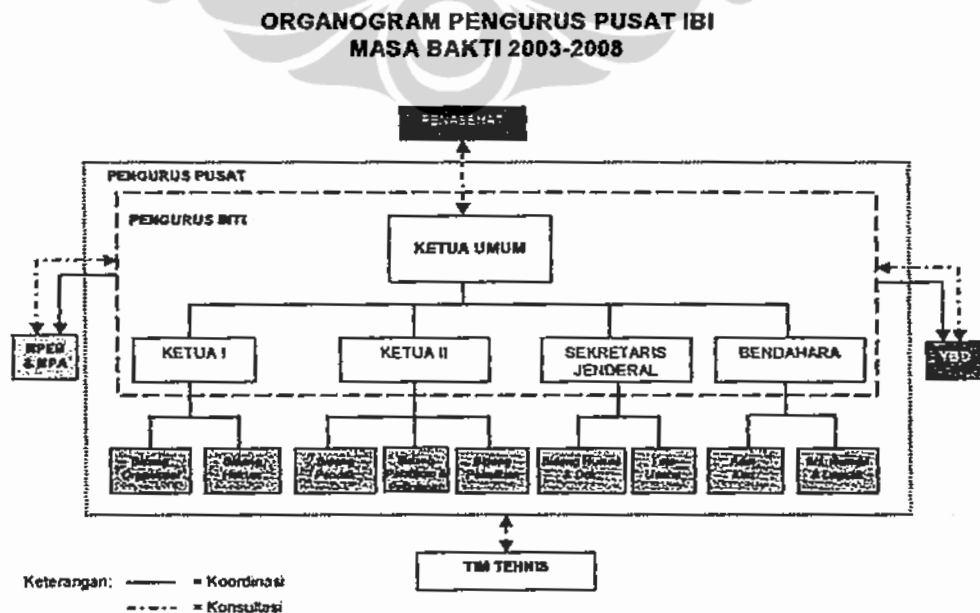
### A. Visi

Satu satunya wadah yang mandiri, berdaya saing, mempunyai wewenang pengesahan kepada badan, lembaga pendidikan dan pengawasan mutu pelayanan dalam mendukung berhasilnya kiprah profesionalisme Bidan Indonesia (Renstra IBI 2003-2008)

### B. Misi

Mewujudkan organisasi IBI yang mandiri, bedaya saing dan mampu meningkatkan profesionalisme Bidan Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### C. Struktur Organisasi Pengurus Pusat



**Kepengurusan Masa Bakti 2003-2008**

**PENASEHAT** : 1. Samiarti Martosewo  
2. Rabimar Juzar Bur  
3. Nisma Chairil Bahri  
4. Janne Annas

**PENGURUS INTI**

**Ketua Umum** : Dra. Harni Koesno, MKM  
**Sekretaris Jenderal** : Nur Ainy Madjid, SKM  
**Bendahara** : Dra. Ruslidjah S., M.Kes  
**Ketua I** : Mustika Sofyan, Letkol Pur  
**Ketua II** : Dra. Yumiarni Ilyas, M.Kes

**BIDANG-BIDANG**

**Humas dan Dokumentasi** : 1. Dra. Asmuyeni M., M.Kes  
2. Hasnerita, SSiT, M.Kes.

**Tata Usaha** 1. Dra. Neny Sukameni  
2. Sri Setiyati

**Administrasi Keuangan** 1. Sri Martini  
2. Dra. Misfita Farida, SKM

**Rumah Tangga dan Logistik  
Bidang Organisasi** Mardiningsih  
1. Oom Suryamah, SKM  
2. Dwi Listyati

**Bidang Hukum** 1. Indra Supradewi, SKM, MKM  
2. Sri Suharti, SH

**Bidang Pendidikan** 1. Dra. Emi Nurjasmi, M.Kes  
2. Triani, SKp

**Bidang Pelatihan** 1. Yetty Irawan, MSc  
2. Ratna Chaerani, AmKeb

**Riset dan Pelayanan** 1. Laurensia, MSc  
2. Tuty Sukaety, SPd, AmKeb

**MPA dan MPEB  
Ketua YBD Pusat  
Tim Tehnis** Masyitha, SKM, M.Kes  
Wastidar Musbir, SKM  
1. Umie Lestari  
2. Dra. Sutimah S.  
3. Dra. Wasnidar, M.Kes.  
4. Elida Supriyadi, AmKeb  
5. Sri Poerwaningsih, SKM, M.Kes.  
6. Mardayeti, SKM

#### **D. Tugas, Kewenangan:**

1. Menyusun rencana strategis dan menetapkan kebijakan organisasi secara nasional.
2. Membina dan mengembangkan kerjasama dengan instansi Pemerintah, LSM, organisasi wanita, organisasi profesi kesehatan dan profesi lainnya, baik di dalam maupun di luar negeri.
3. Menyelenggarakan pelatihan, penelitian, seminar dan lokakarya dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota/pengurus serta mendorong pemahaman kode etik bidan.
4. Menyelenggarakan Kongres.
5. Menerbitkan buku AD-ART selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah Kongres Nasional.
6. Membimbing pelaksanaan Musyawarah Daerah.
7. Mensahkan dan melantik Pengurus Daerah.
8. Mencari alternatif pemecahan masalah organisasi yang tidak terpecahkan dalam jajaran IBI.
9. Mengelola uang pangkal, iuran anggota dan pendapatan dari sumber lain serta mengusahakan dana bagi organisasi dengan jalan lain yang sah dan tidak mengikat.
10. Melaksanakan kunjungan kerja untuk pembinaan dan pengembangan organisasi.
11. Menyelenggarakan administrasi dan dokumentasi.

12. Menerbitkan surat pengesahan Pengurus Daerah, Cabang dan Ranting.
13. Mencari alternatif pemecahan masalah hukum yang dihadapi oleh kepengurusan dan anggota IBI.
14. Mensosialisasikan dan mempublikasikan kegiatan organisasi secara berkala.
15. Membuat inventaris milik organisasi.
16. Menyelenggarakan pengawasan & pemeliharaan barang dan bangunan milik/kekayaan organisasi.
17. Membentuk dan mengembangkan Yayasan Buah Delima.

#### **E. Lokasi**

Sekretariat Pengurus Pusat Ikatan Bidan Indonesia terletak pada lokasi strategis di daerah Jakarta Pusat, relatif mudah dijangkau dari wilayah Ibukota dan sekitarnya, ± 1000 meter dari jalan raya Salemba, sedangkan lokasi tepatnya di Jl. Johar Baru V/13D yang berada pada posisi jalan raya yang tidak begitu lebar, dengan kepadatan lalu lintas yang cukup. Sekretariat IBI berdiri di atas bangunan seluas 600 meter persegi dengan luas bangunan 1200 meter persegi yang terdiri dari 2 lantai. Lantai I diperuntukkan bagi lahan parkir, rumah bersalin IBI dan Yayasan Buah Delima, sedangkan lantai II diperuntukkan bagi kegiatan sekretariat IBI dan pengurus pusat IBI. Ruangan-ruangan tersebut terdiri dari ruang pengurus, sekretariat, ketua umum, ruang rapat, kelas, mushola, kamar kecil, dan ruang sekretariat Bidan Delima.



**PEDOMAN UMUM  
DALAM MELAKUKAN WAWANCARA MENDALAM**

**A. Petunjuk Umum**

1. Wawancara dilakukan oleh peneliti sendiri
2. Perlengkapan yang di disiapkan
  - a. Pedoman wawancara
  - b. Kertas catatan
  - c. Pensil/pulpen
  - d. Alat perekam suara
3. Alur wawancara tidak 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
5. Fungsi pedoman wawancara adalah sebagai alat bantu untuk mengingatkan point-point yang perlu digali, bukan sebagai daftar pertanyaan yang harus dibacakan kepada informan
6. Point-point penting yang disampaikan oleh informan harus langsung dicatat untuk memudahkan membuat transkrip dan mempercepat pencarian dihasil rekaman

7. Informan tidak harus memberikan pendapatnya terhadap seluruh point pertanyaan, mereka cukup memberikan informasi sebatas pemahamannya.
8. Selesai wawancara ucapkan terima kasih dan minta kesediaan informan untuk dihubungi kembali apabila ada hal-hal yang perlu diklarifikasi ulang

#### B. Memulai wawancara

Diawal wawancara, sebelum masuk ke point-point pertanyaan, terlebih dahulu disampaikan pengantar sebagai berikut :

1. Mengucapkan terima kasih atas waktu dan kesediaan informan untuk diwawancarai
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara
3. Memberikan kebebasan kepada informan untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar
4. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai
5. Menyampaikan kepada informan bahwa jawaban tidak ada yang benar atau salah, karena wawancara ini untuk menambah wawasan peneliti dan tidak untuk dinilai
6. Semua pendapat, pengalaman, saran dan komentar akan dijamin kerahasiannya
7. Meminta izin kepada informan untuk merekam pembicaraan untuk membantu mengingat point pembicaraan saat dilakukan analisa.

## **PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM**

### **Informan :**

1. Para Pengurus Pusat OP IBI
2. Mitra OP IBI
3. Donor OP IBI
4. Pengurus Daerah
5. Anggota

### **Pertanyaan :**

1. Bagaimana pandangan Ibu tentang organisasi profesi IBI kaitannya dengan kebutuhan anggaran untuk menjalankan roda organisasi--→ trennya ke depan meningkat/atau menurun?
2. Upaya apa yang Ibu lakukan untuk meningkatkan anggaran dari OP IBI ?
3. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari apa yang ibu lakukan dalam rangka meningkatkan anggaran OP IBI?
4. Apa yang ibu lakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari Mitra IBI sehingga dapat memberikan dana yang berkesinambungan ?
5. Bagaimana pandangan Ibu tentang keberadaan anggota IBI?
6. Upaya apa yang Ibu lakukan untuk meningkatkan kemampuan dari anggota IBI?
7. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari apa yang ibu lakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan terhadap para anggota OP IBI?

8. Apa yang ibu lakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari para anggota IBI terhadap OP IBI?
9. Bagaimana pandangan Ibu tentang kemampuan yang Ibu miliki saat ini dalam menjalankan OP IBI?
10. Apa yang Ibu butuhkan untuk menunjang pekerjaan Ibu (pelatihan/pendidikan formal, dll)?
11. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari pekerjaan yang Ibu yang lakukan?
12. Apa yang Ibu lakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari Mitra kerja Ibu?
13. Bagaimana pandangan Ibu tentang sarana dan prasarana yang dimiliki dalam menunjang pekerjaan Ibu?
14. Apa yang perlu ditingkatkan dari sarana dan prasarana yang ada saat ini?
15. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari ketersediaan sarana prasarana ?
16. Apa yang Ibu lakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari Mitra kerja terkait dengan sarana dan prasarana?

**PEDOMAN UMUM**  
**CONSENSUS DECISION MAKING GROUP (CDMG)**

**A. Pengertian**

*Consensus Decision Making Group (CDMG)* adalah suatu alat untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi alternative. Adapun procedure penggunaan alat ini terdiri dari beberapa langkah dimana dapat dilakukan berulang-ulang sampai didapat consensus bersama.

**B. Langkah-langkahnya adalah :**

1. Lakukan diskusi penuh untuk membicarakan masalah yang akan diputuskan
2. Identifikasi hal mana yang disetujui dan tidak disetujui, agar dapat dicantumkan di papan dan dapat dilihat oleh semua anggota CDMG
3. Lakukan penyesuaian dari perbedaan pendapat agar tidak ada satupun anggota CDMG yang merasa terletak di luar grup.

**C. Anggota CDMG terdiri dari :**

1. Para Pengurus Pusat OP IBI
2. Mitra OP IBI
3. Donor OP IBI
4. Pengurus Daerah
5. Anggota

#### D. Pedoman CDMG

1. Lingkungan eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman organisasi profesi IBI berkaitan dengan Kebijakan dan Hukum, Donor, Mitra dan Pelanggan OP IBI ditinjau dari perspektif financial, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran ?
2. Lingkungan internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi Profesi IBI berkaitan dengan Manajemen OP IBI, SDM, Fasilitas Fisik, Keuangan, Sistem Informasi, Produk Layanan ditinjau dari perspektif financial, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran ?

## TABEL DAN GAMBAR YANG DIGUNAKAN DALAM CDMG DAN ANALISA DATA

### 1. Tahap Input (*Input Stage*)

Tabel 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		

Adapun langkah-langkah penyusunan EFE Matriks sebagai berikut :

- a. Pada kolom 1, membuat daftar identifikasi faktor eksternal yang termasuk peluang dan ancaman sebanyak 5-10
- b. Pada kolom 2, buat pembobotan untuk setiap faktor antara 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting) jumlahnya harus 1,0
- c. Pada kolom 3, membuat nilai pada masing-masing faktor 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

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

- d. Pada kolom 4, kalikan bobot dan rating pada kolom dua dengan pada kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, nilai dari 4,0 – 1,0
- f. Jumlahkan untuk seluruh skor untuk mendapatkan total bagi organisasi PP IBI yang dinilai, bila skor total 4,0 maka organisasi PP IBI merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan dapat menghindari ancaman-ancaman yang ada. Jika skor total 1,0 maka OP IBI tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 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 Matrix sebagai berikut :

- a. Pada kolom 1, membuat daftar identifikasi faktor internal kekuatan dan kelemahan sebanyak 5-10



- b. Pada kolom 2, buat pembobotan untuk setiap faktor antara 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting) jumlahnya harus 1,0
- c. Pada kolom 3, membuat nilai pada masing-masing faktor mulai dari 1 – 4 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi/perusahaan untuk menentukan peluang rating 1 – 4.
- 4 : Sangat merupakan kekuatan
- 3 : Merupakan kekuatan
- 2 : Kurang berperan sebagai kekuatan
- 1 : Amat sedikit berperan sebagai kekuatan
- d. Pada kolom 4, kalikan bobot dan rating pada kolom dua dengan pada kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, nilai terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. bila di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

## 2. Tahap Pencocokan (*Matching*)

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

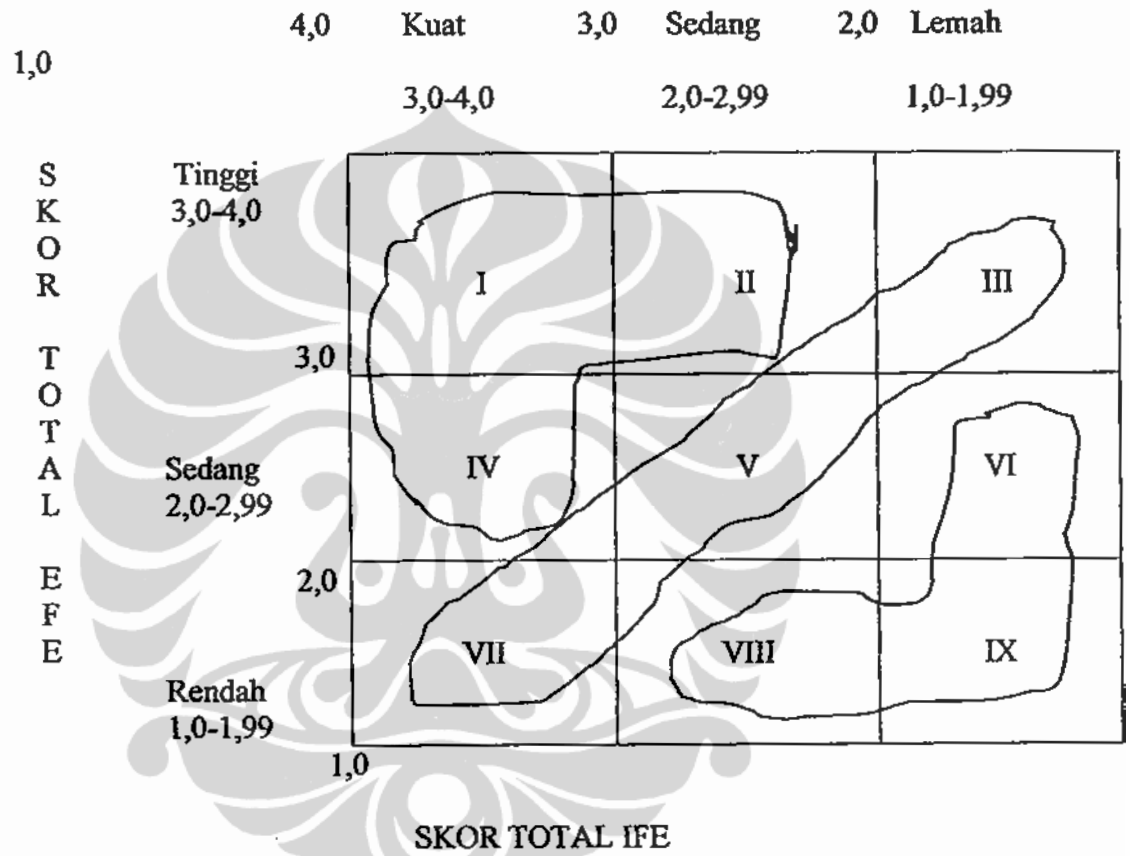
Tabel 3. Matriks SWOT

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 1, Matriks IE



Gambar : 2 Matriks TOWS

	<i>List Internal Strength</i> 1. 2. 3. 4.	<i>List Internal Weaknesses</i> 1. 2. 3. 4.
<i>List Exsternal 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 Exsternal 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)

### 3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

QSPM ini merupakan langkah untuk menentukan strategi mana yang paling baik, dan totalnya merupakan hasil perkalian bobot dan nilai keterkaitan ( $TAS = \text{weight} \times AS$ ) hasil akhir diambil dari nilai TAS tertinggi.

Tabel 4, Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

<i>Critical Success Faktor</i>	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang 1. 2. 3. dst...							
Ancaman 1. 2. 3. dst...							
Kekuatan 1. 2. 3. dst...							
Kelemahan 1. 2. 3. dst...							
Jumlah			xxx		xxx		xxx

Keterangan : AS = *Atractive score*. TAS = *Total Atractive Score*

Tabel 5  
Tabulasi Penyesuaian Strategi

Strategi	Alternatif Strategi		
	MP	PD	MD
SO			
WO			
ST			
WT			

**Tabel.6 Perpaduan Prioritas Strategi QSPM dengan Konsep BSC**

No.	Strategi	Perspektif

**Tabel. 7. Penjabaran Strategi Terpilih ke dalam Tujuan Strategi OP IBI**

No	Tujuan	Tujuan Strategi
1.		1.1 1.2 1.3 dst
2.		1.1 1.2 1.3 dst

Tabel 8. Peta Strategi dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Finansial	
Perspektif Pelanggan	
Perspektif Bisnis Internal	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	

Tabel 9. Ukuran *Key Performance Indicator* (KPI)

No.	Tujuan Strategi	Ukuran <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
1.			
2.			
3. dst			

#### 4. Tahap IV ( Plan of Action)

Tabel. 10  
Proyeksi Target KPI

Perspektif	KPI	Definisi operasional	Target					Pemilik KPI
			2009	2010	2011	2012	2013	

Tabel. 11  
Rancangan Program Kegiatan

Perspektif	KPI	Target					Program	Prioritas	PJ
		2009	2010	2011	2012	2013			

Tabel. 12  
Program Kegiatan, Waktu Pencapaian, Estimasi Biaya dan Sumber Biaya

No.	Program Kegiatan	Target Tahun					Estimasi Dana	Sumber Dana
		2009	2010	2011	2012	2013		