

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Profil Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

###### **a. Sejarah Berdirinya Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan pada awalnya bernama Rumah Sakit Islam Cangkringan yang berdiri pada tahun 1998. RSI Cangkringan ini dikelola oleh seorang dokter umum yang berdomisili di wilayah cangkringan. Pada tahun 2006 RSI Cangkringan berhenti beroperasi dikarenakan kekurangan sumber daya Manusia. Pada tahun 2007 semua *asset* yang dimiliki oleh RSI Cangkringan dihibahkan kepada pimpinan cabang Muhammadiyah (PCM) Cangkringan. *Asset* ini tetap dipergunakan sebagai amal usaha kesehatan umat namun status berubah nama menjadi Balai Pengobatan/ Rumah Bersalin PKU Muhammadiyah Cangkringan dengan Nomer Ijin BP/RB yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Sleman BP No. : 503/1282/DKS/2008 dan RB No. : 503/1283/DKS/2008.

BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan mulai operasional pada tanggal 3 September 2007. Tahun 2010 BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan terkena dampak erupsi merapi

yang berimbas pada penurunan pelayanan. Kurangnya tenaga medis terutama dokter dan paramedis yang mau bekerja dan mengembangkan BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan menjadi salah satu sebab penurunan pelayanan BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan. Berkat dukungan dan motivasi dari Majelis Pembina Kesejahteraan Umat (MPKU) wilayah DIY, seperti Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, PKU Muhammadiyah Gombong, PKU Muhammadiyah Bantul, dan Rumah Sakit Romani Semarang, BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan masih bisa memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pasca erupsi merapi tahun 2010, Jam operasional BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan buka jam 08.00 WIB - 19.00 WIB. Tahun 2014 jam operasional ditambah menjadi jam 07.00 WIB – 20.00 WIB. Pada tahun 2014 juga perizinan BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan habis. Adanya regulasi dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman BP/ RB PKU Muhammadiyah Cangkringan harus dikonversi menjadi Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan dengan nomor izin operasional No : 503/6778/423/DKS/2014 dengan jam operasional 24 jam.

Pada Bulan Mei 2015 Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan telah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan. Selain bekerja sama dengan BPJS, Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan juga memberikan pelayanan kesehatan kepada jama'ah pengajian ahad pagi di Masjid Nurul Muttaqien dan pengajian ahad pagi kregan berupa kartu sehat Muhammadiyah (KSM), juga dengan dana sehat Muhammadiyah (DSM) SMK Muhammadiyah Cangkringan.

Pada bulan Oktober 2015 Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan bekerja sama dengan Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta membuka pelayanan gigi. Selain itu, di tahun 2016 ini Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan menjadi lahan praktik stase komprehensif Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, juga dengan SMK Muhammadiyah Turi 2. Awal tahun 2017 ini Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Cangkringan bersinerkis dengan Puskesmas Cangkringan memberikan pelayanan kesehatan jama'ah haji khususnya yang berada di wilayah kecamatan Cangkringan berupa pemberian imunisasi Influenza.

**b. Visi dan Misi**

Visi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan adalah menjadi rumah sakit dengan pelayanan yang berkualitas dan sesuai syari'at.

Misi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan:

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut maka Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan menerapkan misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan menerapkan nilai-nilai islam ke dalam seluruh aspek pelayanan dan manajemen Rumah Sakit
2. Mewujudkan pelayanan yang profesional
3. Mewujudkan pelayanan kesehatan dasar kepada masyarakat
4. Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas
5. Mewujudkan sarana dan prasarana yang memadai
6. Mewujudkan pelayanan administrasi yang efektif dan efisien
7. Mewujudkan pelayanan berbasis pada pengabdian masyarakat
8. Mewujudkan lingkungan Rumah Sakit yang sehat, bersih, indah dan nyaman.

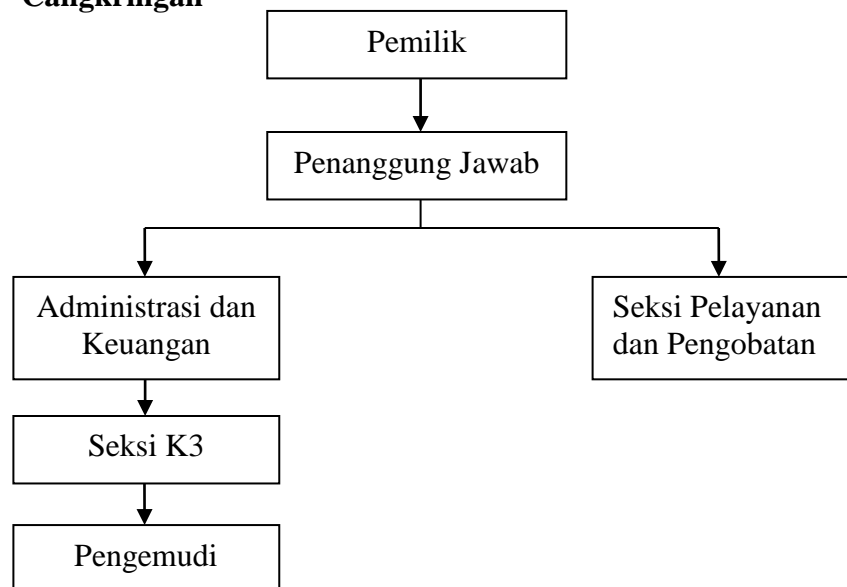
**c. Moto Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Untuk lebih mendaratkan visi dan misi sehingga lebih mudah diimplementasikan maka dibentuk motto pelayanan sebagai berikut:  
 “Bermutu, Islami serta Terjangkau adalah komitmen pelayanan kami”

**d. Tujuan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Tujuan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan adalah mewujudkan rumah sakit dengan berlandaskan Al-Quran dan As-Sunnah serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal melalui pendekatan pemeliharaan kesehatan, pencegahan penyakit, penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan.

**e. Struktur Organisasi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**



**Gambar 4.1 Struktur Oraganisasi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

**f. Jenis Pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Jenis pelayanan yang ada di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Jenis Pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan.**

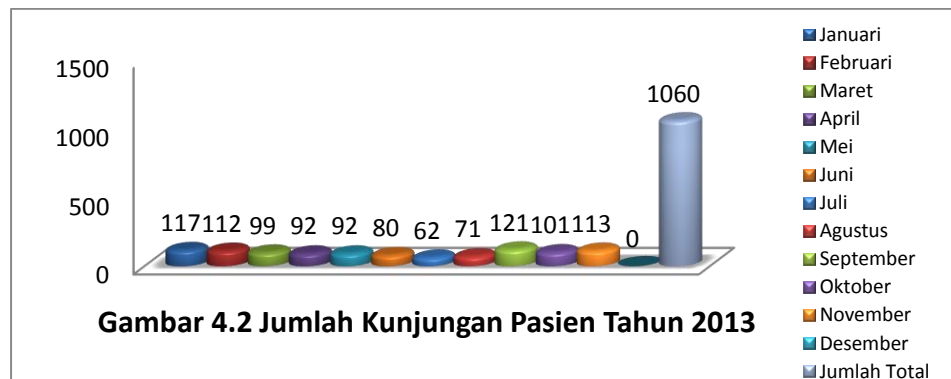
No	Jenis Pelayanan	Unit Pelayanan
1	Pelayanan dalam gedung	a. Poliklinik Umum b. Poliklinik Gigi c. Pelayanan kedaruratan (UGD) d. Bedah minor, termasuk khitan e. Rujukan
2	Pelayanan luar gedung	a. Pembinaan UKS b. Pembinaan Posyandu c. Penyuluhan Kesehatan d. <i>Home care</i>
3	Pelayanan Penunjang	a. Laboratorium sederhana b. Instalasi obat c. Koperasi

**g. Sumber Daya Manusia Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan**

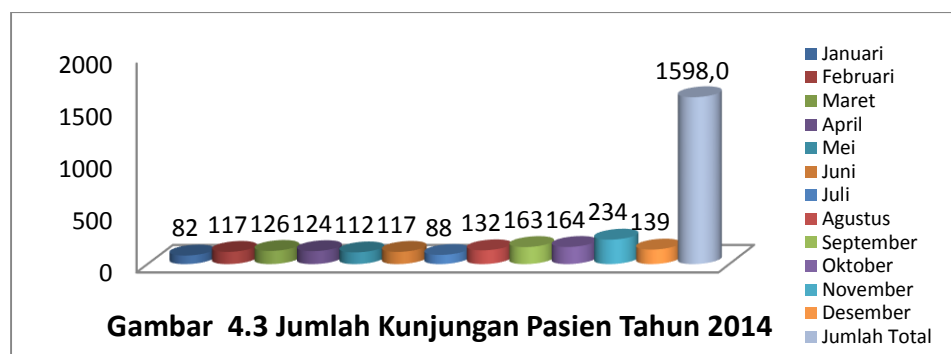
**Tabel 4.2 Total kepegawaian**

No	Sumber Daya Manusia	Jumlah
1	Dokter umum	3
2	Dokter gigi	1
3	Perawat	2
4	Bidan	3
5	Bagian keuangan	1
6	Sopir ambulan	1
7	Cleaning service	1
	<b>Total</b>	<b>12</b>

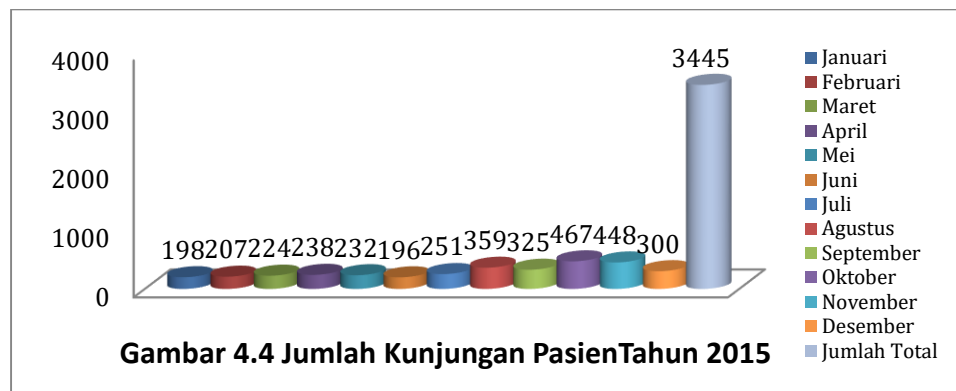
#### h. Jumlah Kunjungan Pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan



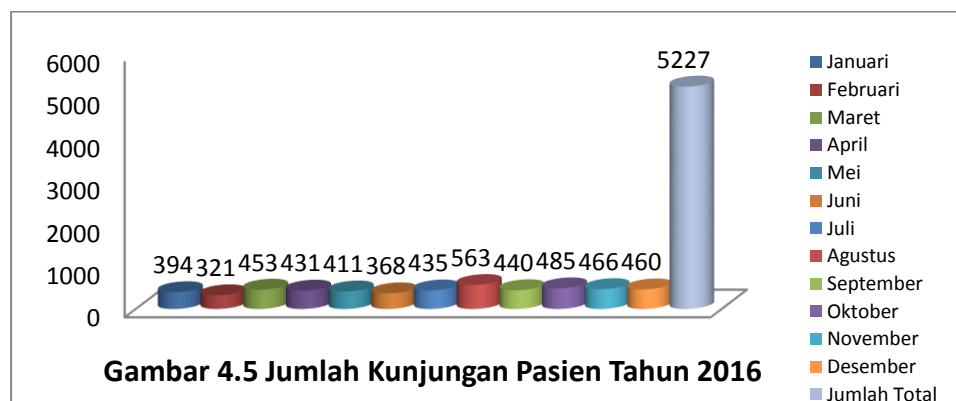
Dari gambaran grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa tren angka kunjungan pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan selama bulan Januari-Desember 2013 mengalami fluktuatif.



Dari gambaran grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa tren angka kunjungan pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan selama bulan Januari-Desember 2014 mengalami fluktuatif.

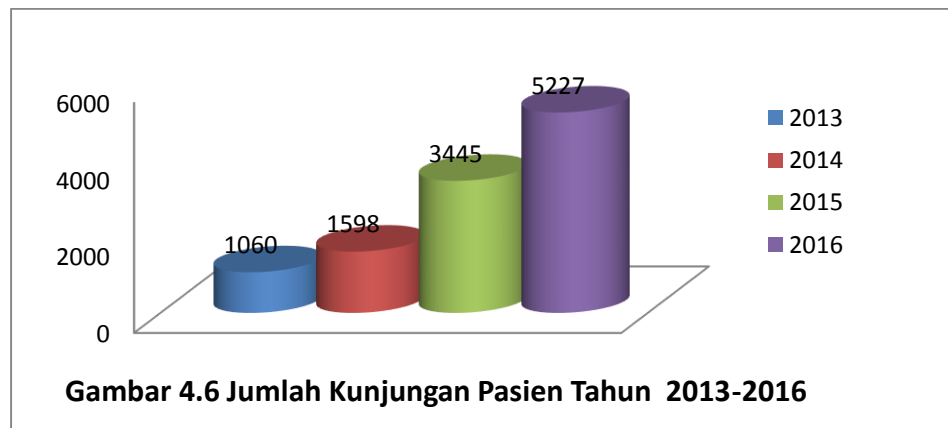


Dari gambaran grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa tren angka kunjungan pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan selama bulan Januari-Desember 2015 mengalami fluktuatif.





Dari gambaran grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa tren angka kunjungan pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan selama bulan Januari-Desember 2016 mengalami fluktuatif.



Dari gambaran grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa tren angka kunjungan pasien di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam 4 tahun terakhir, yaitu sejak tahun 2013-2016 selalu mengalami peningkatan.

## 2. Analisis Data

### a. Analisis Kualitatif

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari proses wawancara

yang sudah direkam di alat perekam suara berupa *smart phone* dan catatan-catatan kecil dari peneliti, kemudian data diorganisasikan dalam bentuk open coding, menjabarkan dalam bentuk axial coding, menyusun kedalam pola atau tema, memilih yang penting sehingga dalam waktu penyajian data sehingga dapat dipahami oleh peneliti maupun orang lain.

### 1) Analisis Faktor Internal

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan kelima informan, yaitu didapatkan kondisi lingkungan internal di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Analisis Lingkungan Internal Klinik Pratama  
PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
<p><b>Fasilitas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis pelayanan yang diberikan cukup memadai</li> <li>- Pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar prosedur operasional (SPO)</li> <li>- Pelayanan lebih islami</li> <li>- Lokasi klinik strategis</li> </ul> <p><b>Sumber daya manusia (SDM):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya program pendidikan atau pelatihan bagi staf medis maupun paramedis</li> </ul> <p><b>Promosi:</b></p>	<p><b>Fasilitas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarana dan prasarana belum lengkap</li> <li>- Lokasi bangunan klinik tertutup oleh bangunan BMT</li> </ul> <p><b>Sumber daya Manusia (SDM):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumber daya manusia yang ada masih kurang</li> </ul> <p><b>Promosi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi klinik blum dilakukan secara rutin dan terprogram</li> </ul> <p><b>Biaya/ Keuangan:</b></p>

- Upaya promosi sudah ada	- Gaji karyawan belum memadai
- Adanya pemberian diskon pada warga sekitar klinik, jama'ah pengajian dan siswa SMK Muhammadiyah	- Manajemen keuangan belum terkelola dengan baik
<b>Biaya/ Keuangan:</b>	<b>Organisasi:</b>
- Penetapan tarif sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat	- Manajemen organisasi belum tertata dengan baik
	- Pengurus sebagian besar berlatar belakang pendidikan profesi guru

## 2) Analisis Faktor Eksternal

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan kelima informan, yaitu didapatkan kondisi lingkungan eksternal di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Analisis Lingkungan Eksternal Klinik Pratama  
PKU Muhammadiyah Cangkringan**

Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threts</i> )
<b>Fasilitas:</b>	<b>Fasilitas:</b>
- Keberadaan klinik sangat dibutuhkan warga	- Lokasi klinik daerah rawan bencana atau berdekatan dengan gunung merapi yang sewaktu-waktu mengeluarkan erupsi
- Pelayanan sudah 24 jam	
- Pengembangan klinik cukup prospektif	<b>Sumber daya manusia (SDM):</b>
<b>Biaya/ Keuangan:</b>	- Dokter jaga sering kosong
- Klinik sudah bekerja sama dengan BPJS	<b>Biaya/ Keuangan:</b>
	- Pendapatan belum mampu memenuhi biaya operasional
	<b>Pesaing:</b>
	- Adanya pesaing seperti

---

puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan dan perawat

---

### 3) Rencana Strategi

Dalam menentukan strategi pemasaran di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan diperlukan matriks SWOT sebagai langkah dalam menentukan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Berdasarkan matriks SWOT ini dapat digambarkan secara jelas hasil analisis SWOT Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam menentukan strategi pemasaran, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Analisis Matriks SWOT**

		<b>Faktor Internal (IFE)</b>	
		<b>Strengths (S)</b>	<b>Weakneses (W)</b>
<b>Faktor Eksternal (EFE)</b>		- Jenis pelayanan cukup memadai	- Sarana & prasarana kurang lengkap
		- Pelayanan sesuai SPO	- Letak klinik tertutup bangunan BMT
		- Pelayanan lebih islami	- SDM masih kurang
		- Lokasi strategis	- Promosi belum terprogram secara rutin
		- Program pendidikan/ Pelatihan SDM	- Gaji karyawan belum memadai
		- Adanya promosi	- Manajemen keuangan belum terkelola baik
		- Adanya pemberian diskon	- Manajemen organisasi belum optimal
		- Tarif pelayanan sudah sesuai	- Sebagian besar pengurus adalah guru

<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
- Keberadaan klinik sangat dibutuhkan warga	- Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional	- Mengembangkan sarana & prasarana pelayanan
- Pelayanan 24 jam	- Meningkatkan program pendidikan/ pelatihan SDM	- Meningkatkan promosi
- Pengembangan klinik prospektif	- Memperluas pangsa pasar	- Optimalisasi fungsi organisasi
- Sudah bekerjasama dengan BPJS	- Memperkuat kerjasama	- Optimalisasi biaya
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
- Lokasi klinik rawan bencana	- Menjalin kerja sama dengan pihak lain	- Penambahan SDM
- Dokter jaga sering kosong	- Meningkatkan kualitas pelayanan	- Menyusun <i>Business Plan</i> sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran
- Pendapatan masih minimal	- Menerapkan strategi harga/ tarif	- Membina loyalitas pasien
- Adanya pesaing		

### b. Analisis Kuantitatif

Setelah mengumpulkan semua informasi yang didapatkan dari hasil analisis kualitatif, maka langkah selanjutnya memanfaatkan semua informasi tersebut dalam analisa kuantitatif untuk merumuskan strategi. Proses analisa kuantitatif yang digunakan, yaitu analisis SWOT dengan membandingkan faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Selanjutnya digunakan matriks IFE, matriks EFE dan matriks IE.

Adapun hasil penilaian isu strategi faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

### 1) Matriks IFE

Berdasarkan faktor lingkungan internal (*internal factor environment*), didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Matriks IFE SWOT**

Internal	Rerata Rating (Kondisi saat ini)	Bobot	Rerata Rating (Urgensi penanganan)	Weight
<b>Kekuatan (Strength)</b>				
Penetapan tarif	3.4	0.08	3.1	0.25
Pemberian diskon	3.1	0.08	2.8	0.22
Lokasi strategis	2.9	0.07	3.1	0.22
Upaya mempromosikan klinik	2.7	0.07	2.8	0.20
Pelayanan sesuai SPO	2.6	0.06	3.3	0.20
Pelayanan lebih islami	2.5	0.06	3.3	0.20
Jenis pelayanan	2.3	0.06	3.5	0.21
Program pendidikan atau pelatihan bagi tenaga medis dan paramedis	2.2	0.05	2.9	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>21.7</b>			<b>1.66</b>
<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
Manajemen keuangan belum maksimal	3.0	0.07	2.8	0.20
Pengurus sebagian besar berlatar belakang pendidikan profesi guru	2.7	0.07	3.0	0.21
Letak klinik tertutup bangunan BMT	2.4	0.06	2.5	0.15
Manajemen organisasi belum optimal	2.4	0.06	3.1	0.19
Gaji karyawan rendah	2.3	0.06	3.1	0.19
Sumber daya manusia masih kurang	1.8	0.05	3.5	0.18
Promosi belum terprogram rutin	1.8	0.05	3.3	0.17
Sarana dan prasarana belum lengkap	1.7	0.05	3,7	0.19

<b>TOTAL</b>	<b>18.1</b>		<b>1.48</b>
		<b>1.00</b>	
XI		39.8	
BS		0.55	
BW		0.45	

## 2) Matriks EFE

Berdasarkan faktor lingkungan eksternal (*external factor environment*), didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Matriks EFE SWOT**

Eksternal	Rerata Rating (Kondisi saat ini)	Bobot	Rerata Rating (Urgensi Penanganan)	Weight
<b>Peluang (Opportunity)</b>				
Pelayanan 24 jam	3.3	0.15	3.0	0.45
Keberadaan klinik sangat dibutuhkan oleh warga	3.0	0.13	2.6	0.34
Pengembangan klinik prospektif	2.8	0.12	2.3	0.28
Sudah bekerja sama dengan BPJS	2.8	0.12	2.5	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>11.9</b>			<b>1.37</b>
<b>Ancaman (Threath)</b>				
Adanya pesaing	3.0	0.13	2.7	0.35
Lokasi rawan bencana erupsi merapi	2.8	0.12	2.7	0.32
Pendapatan belum mampu memenuhi biaya operasional	2.7	0.12	2.8	0.34
Dokter jaga sering kosong	2.3	0.11	3.1	0.34
<b>TOTAL</b>	<b>10.8</b>			<b>1.35</b>
		<b>1.00</b>		
XI		22.7		
BO		0.52		
BT		0.48		

Berdasarkan hasil perhitungan tabel, maka didapatkan skor untuk masing-masing faktor sebagai berikut:

- 1) Total skor untuk faktor kekuatan (S) : 1.66
- 2) Total skor untuk faktor kelemahan (W) : 1.48
- 3) Total skor untuk faktor peluang (O) : 1.37
- 4) Total skor untuk faktor ancaman (T) : 1.35

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan didapatkan total skor untuk setiap faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut:

#### 1) Faktor Kekuatan

Total bobot dari faktor kekuatan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan adalah 1.66. Angka ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini. Hal ini berarti faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini.



## 2) Faktor Kelemahan

Total bobot dari faktor kelemahan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam peningkatan kinerja karyawan adalah 1.48. Angka ini menunjukkan bahwa faktor kelemahan yang dimiliki oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan tidak berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan saat ini.

## 3) Faktor Peluang

Total bobot dari faktor peluang di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam peningkatan kinerja karyawan adalah 1.37. Angka ini menunjukkan bahwa faktor peluang yang dimiliki oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini. Hal ini berarti faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini.

## 4) Faktor Ancaman

Total bobot dari faktor ancaman di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah 1.35. Angka ini menunjukkan bahwa faktor ancaman yang dimiliki oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan saat ini. Hal ini berarti faktor ancaman dan juga kelemahan yang dimiliki oleh klinik tersebut memang tidak berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan saat ini.

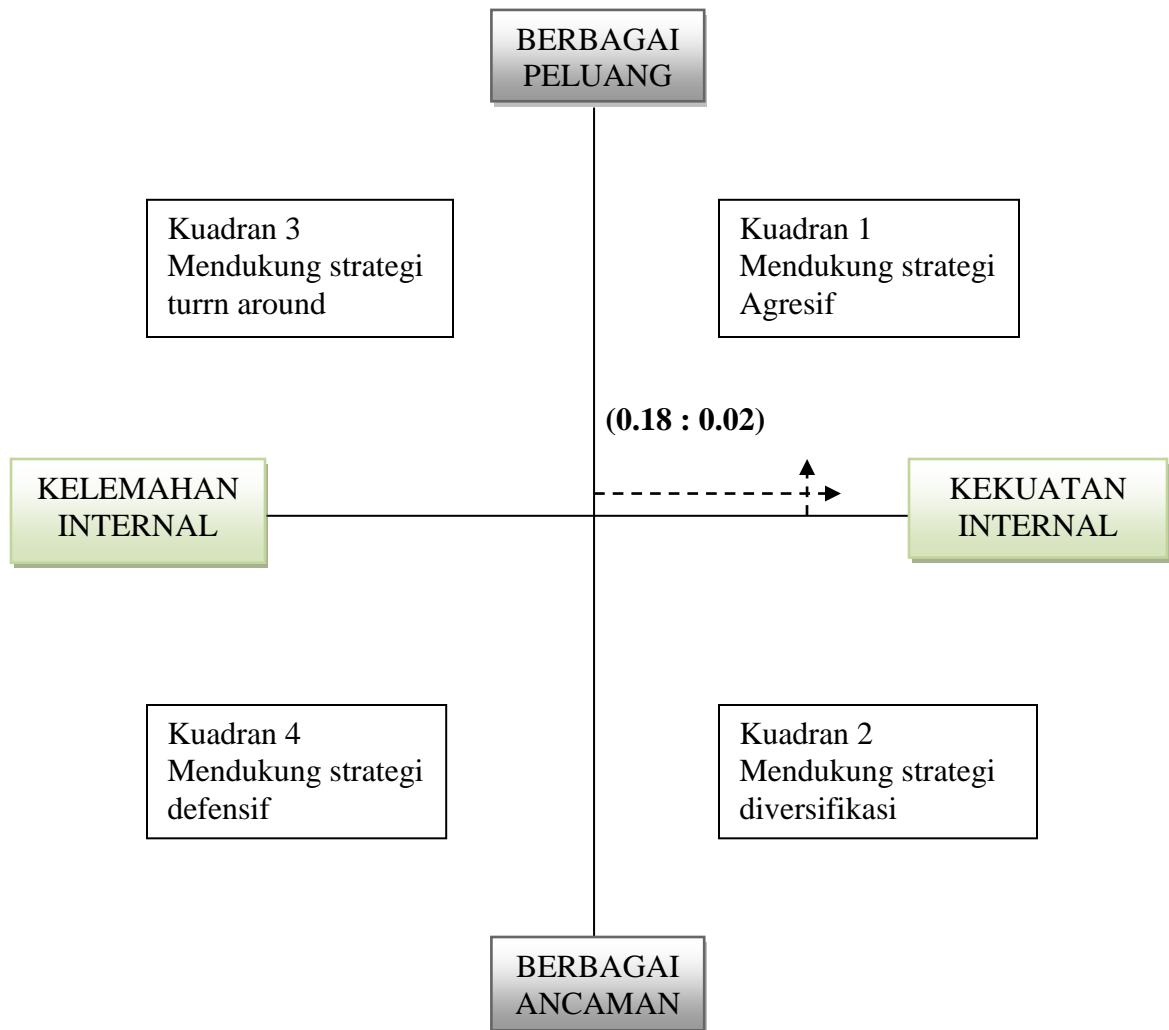
### 3) Matriks IE

Setelah total skor tersebut didapatkan dari matriks IFE dan EFE, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan kedua kondisi internal dan eksternal tersebut kedalam Matriks Internal Eksternal agar dapat mengetahui posisi strategi di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan. Hasil nilai yang didapatkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Koordinat Analisis Internal dan Eksternal**

SWOT	Total Skor dari Weight
Faktor Internal	
a. Kekuatan	1.66
b. Kelemahan	1.48
Selisih (kekuatan-kelemahan)	0.18
Faktor Eksternal	
a. Peluang	1.37
b. Ancaman	1.35
Selisih (peluang-ancaman)	0.02
Titik Koordinat (x,y)	( 0.18 : 0.02)

Secara diagram posisi tersebut digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.7 Matriks Internal dan Eksternal**

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan hasil analisis SWOT di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam meningkatkan kinerja tersebut berada pada kuadran 1. Artinya Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan berada dalam

situasi yang sangat menguntungkan. Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

## **B. Pembahasan**

Dari hasil data penelitian yang sudah disajikan di bab sebelumnya maka dari hasil tersebut akan dibahas tentang analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan, diantaranya adalah untuk menganalisis faktor lingkungan internal, faktor lingkungan eksternal dan rencana strategi yang tepat pada klinik tersebut.

### **1. Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal atau lingkungan dalam organisasi adalah situasi dan kondisi dalam suatu organisasi yang saling mempengaruhi dan saling berkaitan sesuai dengan visi dan misi organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Faktor lingkungan internal merupakan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi dan berada pada lingkungan serta kontrol atau pengendalian organisasi. Faktor lingkungan internal yang dikaji yaitu situasi dan kondisi lingkungan kerja di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan,

dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam memberikan pelayanan pada pasien.

Adapun elemen yang menjadi kajian dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Fasilitas Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata, terjadi akibat adanya interaksi antara pasien dan pemberi pelayanan atau hal-hal lain yang telah disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan masalah pasien. Pemanfaatan pelayanan kesehatan yaitu menggunakan fasilitas pelayanan yang telah disediakan baik dalam bentuk rawat jalan, rawat inap, kunjungan rumah (*homecare*) maupun dalam bentuk kegiatan lain dengan pemanfaatan tersebut yang didasarkan pada ketersediaan serta kesinambungan pelayanan, penerimaan masyarakat dan kewajaran, mudah dicapai masyarakat, terjangkau dan bermutu.

Fasilitas pelayanan yang ada di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan berkaitan dengan sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan pasien. Penilaian pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dirasakan

sudah cukup baik. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cukup sesuai dengan prosedur atau ketentuan SPO (W/I<sub>I</sub>, I<sub>III</sub>, I<sub>IV</sub>, I<sub>V</sub>/FAS/008). Akan tetapi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan juga secara fasilitas atau sarana dan prasarana masih belum memadai. Ini terlihat dari hasil wawancara pada kelima informan (W/I<sub>I</sub>-I<sub>IV</sub>/FAS/010).

b. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia pada pelayanan kesehatan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kesehatan dalam membina loyalitas pasien. Untuk menghasilkan loyalitas pasien, maka diperlukan sumber daya yang kompeten dan efektif yaitu tindakan yang tepat, ketepatan diagnosis, keterpaduan keakuratan dan kenyamanan. Pelayanan atau *performance* yang baik (*excellent*) dan *corporate* serta *clinical governance* saling mempengaruhi.

Pada kenyataannya kondisi lingkungan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada cukup baik. Sejauh ini dalam meningkatkan mutu pelayanan telah dilakukan sistem pendidikan atau pelatihan untuk memperkuat dan menambah keterampilan terutama dari segi pelayanan, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Tenaga

profesi untuk pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan sudah memiliki kualitas dalam mendukung pelayanan pasien. Disisi lain, Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan belum mampu untuk mencukupi kebutuhan tenaga guna menunjang pelayanan yang ada. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan pada hasil wawancara (W/I<sub>I</sub>-I<sub>V</sub>/SUM/030)

c. Promosi

Promosi merupakan bagian penting dalam pemasaran dimana rumah sakit dapat mengkomunikasikan layanan kesehatannya kepada pelanggan (Ahmad, 2013). Kegiatan promosi di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan sebenarnya sudah berjalan cukup baik, hanya saja belum terprogram secara rutin. Program kegiatan promosi ini diperkuat dengan hasil wawancara berikut ini, “...Promosinya kita sudah menyebar leaflet, kemudian ngasi stiker itu dokter, kemudian penyuluhan-penyuluhan di apa namanya?... desa atau di dusun, kemudian kita sudah melaksanakan upaya preventif itu pemeriksaan papsmir. Sebelumnya itu, kita memberikan penyuluhan dulu to ke masyarakat. Kemudian juga yang 2016 kemarin apa 2015 kita mengadakan jalan sehat gitu...” (W/I<sub>II</sub>/PRO/022).

Kegiatan promosi perlu ditingkatkan untuk mensosialisasikan keberadaan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan. Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dapat memanfaatkan media cetak atau media elektronik untuk melakukan promosi. Selain itu juga dapat dilakukan secara kontak langsung, misalnya melalui ceramah-ceramah dalam pengajian atau acara lain yang melibatkan masyarakat.

d. Biaya/ Keuangan

Elemen penting yang tidak boleh terlupakan adalah biaya. Biaya dalam hal ini, berkaitan dengan tarif atau harga yang ditawarkan oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan. Harga atau tarif merupakan nilai yang ditempatkan pada suatu produk atau jasa (Bojanic, 2007). Penetapan biaya atau tarif pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan sudah sangat sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat sekitar. Hampir semua informan setuju dengan penetapan tarif pelayanan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan, yaitu cukup murah dan terjangkau sesuai dengan kemampuan sosial ekonomi masyarakat Cangkringan. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara pada kelima informan yang sepakat bahwa tarif



pelayanan tidak terlalu mahal sehingga dapat dijangkau oleh kemampuan finansial masyarakat (W/I<sub>I</sub>– I<sub>V</sub>/KEU/014).

Disisi lain, yang tidak kalah penting adalah manajemen keuangan. Pengelolaan keuangan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan belum maksimal. Kondisi ini diperkuat dengan hasil wawancara sebagai berikut, *"...Ya... saya kira perlu peningkatan dalam pengelolaan..."* (W/I<sub>I</sub>/KEU/015). Kemudian informan lain juga berpendapat bahwa *"...Belum, karena memang ee... apa namanya?... personilnya yang secara full time serius mengelola itu belum ada. Jadi, pak D., itu kan Dia sebagai bendahara sini. Dia kerja di BMT juga, kemudian ee... untuk kas harian cost flow harian juga kita serahkan ke paramedis. Jadi, belum ada yang benar-benar memantau keuangannya itu. Jadi, kemungkinan untuk terjadi kesalahan ataupun kehilangan uang itu ya kemungkinan besar sekali karena memang belum ada personil yang full time disitu yang spesialisasi di keuangan itu..."* (W/I<sub>II</sub>/KEU/016). Pernyataan ini dipertegas lagi dengan jawaban informan lainnya, yaitu, *"...Ee... belum... belum terkelola dengan baik karena kita mungkin manajemen keuangan belum ada. Emang pertama saya sampaikan karena kita basisnya sosial kita*

*memanfaatkan gedung yang sudah ada dan SDM. Karena ini miliknya yayasan Muhammadiyah sedangkan yayasan Muhammadiyah itu pengurusnya di kesehatan itu tidak ada kebanyakan pendidikan. Tapi, karena memiliki gedung kesehatan yang layak sehingga kita memberanikan diri untuk membuka klinik dengan bantuan medis yang lainnya...” (W/I<sub>v</sub>/KEU/018)*

e. Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan. Keberadaan organisasi sangat berpengaruh dalam kemajuan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan. Peran organisasi di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan selama ini kurang optimal. Hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan pengurus sebagian besar berprofesi sebagai tenaga pendidik atau guru seperti yang diungkapkan oleh informan dalam wawancara (W/I<sub>II</sub>-I<sub>III</sub>/ORG/035-036).

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal atau lingkungan luar organisasi, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) organisasi dan berada pada lingkungan yang tidak kontrol atau dikendalikan organisasi, namun mempengaruhi organisasi baik pengaruh yang sifatnya positif maupun

negatif. Faktor lingkungan eksternal bersifat kompleks dan selalu berubah. Perubahan tersebut dapat berlangsung secara cepat atau lambat, baik yang terencana ataupun tidak terencana namun pasti terjadi. Agar organisasi tidak mengalami kemunduran maka organisasi harus melakukan adaptasi terhadap respon perubahan yang terjadi diluar organisasi tersebut. Selain dapat memberikan peluang bagi klinik, lingkungan eksternal juga dapat menimbulkan ancaman. Ancaman merupakan kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang dapat menyebabkan kemerosotan kedudukan klinik.

Adapun elemen yang menjadi kajian dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Fasilitas Pelayanan

Kemungkinan timbulnya peluang dalam fasilitas pelayanan dilingkungan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan terlihat dari banyaknya masyarakat yang membutuhkan keberadaannya. Hal ini tercantum dalam hasil wawancara sebagai berikut, *“...Ee... kalo kami kebawah kita ngobrol-ngobrol atau ngomong dengan beberapa masyarakat sekitar seperti yang saya sampaikan tadi bahwa PKU atau Klinik Pratama di Cangkringan cuma ada satu ini terus yang di lereng merapi dan daerah*

*perbatasan jawa tengah sangat dibutuhkan oleh masyarakat sekitar karena kalau yang untuk sekitar kita memang ada dokter umum untuk yang rawat jalan tapi yang untuk rawat inap sangat dibutuhkan karena untuk menempuh ee... jarak yang ada rawat inapnya cukup jauh dan Cangkringan ini yang paling dekat apalagi yang ada di perbatasan jawa tengah itu kalo harus menginap pasien ataupun ada keluarga-keluarga yang sakit yang harus dirawat inap dia harus ke daerah prambanan sehingga itu cukup jauh. Dan ini walaupun ini berada di Sleman, wilayah Sleman tapi sangat dibutuhkan di wilayah jawa tengah...” (W/IV/FAS/034).*

Pandangan masyarakat mengenai keberadaan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan cukup baik, yaitu sangat dibutuhkan oleh masyarakat, maka klinik ini cukup potensial untuk dikembangkan jika dikelola dengan baik. Dalam hal ini juga semua informan setuju jika Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan cukup prospektif untuk lebih besar nantinya. Disisi lain yang perlu menjadi perhatian lokasi bangunan yang terletak didaerah rawan bencana, dimana Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan terletak tidak jauh dari gunung merapi aktif yang

sewaktu-waktu dapat erupsi. Ini merupakan ancaman yang harus diwaspadai.

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah tatanan yang menghimpun berbagai upaya perencanaan. Salah satu hambatan yang dihadapi adalah SDM yang ada masih sangat minim sehingga terkadang Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan hanya diisi oleh bidan atau perawat tanpa adanya dokter. Kekosongan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu informan sebagai berikut, *“...Hambatannya terutama dari internal sendiri. Internal SDM juga kurang. SDM yang berkomitmen ya dokter. Soalnya bagaimanapun juga kita klinik kecil kalo nda ada komitmen yang kuat untuk mengembangkannya repot ya...kemudian manajemen di dalam juga masih belum tertata dengan baik. Semuanya dalam bidang keuangan, dalam bidang farmasi, pelayanan semuanya belum terpola dengan baik manajemennya itu. Kemudaian kita juga belum punya renstra jadi, untuk pengembangan kedepannya kita belum ada dokter. Renstranya kita belum ada, satu tahun jangka pendek jangka panjang sampai saat ini gitu belum kita susun. Jadi, masih jalan aja gitu ya. Yang penting jalan aja dulu, belum ada renstranya itu manajemennya. Kemudian ee...konsolidasi internal jadi kadang*

*apa?... karena kita di perserikatan ya...ada koordinasi kan jadi sebelum saya memutuskan harus ini. Jadi, saya harus koordinasi dengan BPH, dengan MPKU. Nah itu, terkadang agak lama juga tapi terkadang kalo mendesak saya bikin keputusan sendiri hehe.. kayak gitu itu yang internalnya. Yang eksternalnya hambatannya mungkin lokasi ya dokter. Lokasi karena kita cukup jauh dari jogja sebelah utara. Pokoknya pucuk e... jogja. Nah itu untuk kendalanya di dokternya itu karena jauh jadi dokter yang mau kesini ya... harus mikir panjang dulu kemudian apalagi ya itu, sarana prasana kita juga belum bisa memadai...” (W/IV/SUM/036).*

c. Biaya/ Keuangan

Biaya dalam hal ini berkaitan dengan biaya operasional Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dalam memberikan pelayanannya kepada pasien. Adanya kerja sama antara Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dengan BPJS kesehatan diharapkan mampu memenuhi biaya operasional. Pada kenyataannya pendapatan yang diperoleh belum mampu memenuhi biaya operasional sehari-hari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara pada informan berikut ini, “...Ya... saya rasa dari segi pembiayaan itu belum bisa menutup segala semua kebutuhan kemudian ee... apa

*itu?... income bagi para tenaga juga belum bisa ee... optimal. Saya rasa ini merupakan tantangan bagi kita...” (W/IV/KEU/036).*

d. Pesaing

Memenuhi kepuasan pasien belumlah cukup apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pasien dengan lebih baik, maka pasien akan beralih kepesaing. Hal ini juga dialami oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan, seperti yang diungkapkan dari hasil wawancara sebagai berikut, “*...Saingan ada dokter spesialis saraf dan sudah lebih dulu mendapat kepercayaan masyarakat...” (W/I<sub>III</sub>/PES/034).* Mengingat hal tersebut, maka Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing yang ada di wilayah tersebut, strategi, kelemahan, kompetensi diri dan relasi mereka.

### **3. Rencana Strategi**

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis secara menyeluruh terhadap pengaruh lingkungan internal maupun eksternal dari perusahaan (Rangkuti, 2015). Berdasarkan hasil analisis SWOT strategi memaksimalkan kekuatan merupakan gabungan dari strategi S-O (*strength-opportunity*), yaitu menggunakan seluruh kekuatan yang ada dalam merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Adapun strategi yang dihasilkan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*), dimana analisis dari sisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta dari sisi eksternal yang meliputi peluang dan ancaman memiliki kekuatan dan peluang yang baik. Strategi ini berkaitan dengan bagaimana usaha perusahaan dalam memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki sehingga perusahaan tersebut dapat memanfaatkan peluang sekaligus menghindari ancaman yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang. Berikut isu strategi yang dianalisis adalah:

- a. Strategi pertama; menerapkan sistem dan prosedur secara professional

Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan harus mampu membuat dan memperbaiki pelayanan sesuai dengan standar prosedur (SPO) yang berlaku. Hal ini penting dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan terutama *patient Safety* guna membina loyalitas pasien yang berkunjung diklinik tersebut.



- b. Strategi kedua; Meningkatkan program pendidikan atau pelatihan terhadap sumber daya manusia (SDM)

Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan tetap berusaha mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki melalui program pendidikan atau pelatihan sehingga mampu menggali kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

- c. Strategi ketiga; memperluas pangsa pasar

Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dapat memperluas pangsa pasar yang telah ada saat ini. Hal ini tentunya juga harus melalui proses perencanaan yang matang agar pasar yang akan dimasuki tidak salah sasaran. Selain itu perluasan pangsa pasar yang dilakukan juga harus melihat kemampuan yang dimiliki oleh Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan. Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dapat melihat pangsa pasar diluar Kecamatan Cangkringan atau Kabupaten Sleman, misalnya di wilayah kecamatan Manisrenggo Kabupaten Klaten yang berbatasan langsung dengan Kecamatan Cangkringan. Hal ini dikarenakan Puskesmas atau klinik yang ada di wilayah tersebut belum melayani 24 jam.

d. Strategi keempat; memperkuat kerjasama

Jaringan kerjasama yang telah terbangun dengan BPJS Kesehatan, jama'ah pengajian dan sekolah sekitar atau lembaga lain yang berkaitan dengan penyelenggaraan layanan kesehatan masyarakat perlu dipertahankan. Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan dapat melihat peluang besar yang bisa dimanfaatkan dari kerjasama yang terjalin dengan lembaga-lembaga tersebut.