BAB IV

HASIL ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Klinik Purwa Sehat

Klinik Purwa Sehat merupakan salah satu klinik Pratama yang berada di desa Cisontrol kecamatan Rancah kabupaten Ciamis. Dengan luas tanah seluas 1000 m2, luas bangunan 600 m2, serta jenis bangunan permanen yang mencakup beberapa wilayah cakupan, yaitu 34 desa dan 87.194 orang penduduk. Dahulu, penduduk daerah Rancah harus melakukan perjalanan jauh dalam mencari tenaga medis yang baik, tetapi dengan terbentuknya Klinik pratama Purwa Sehat yang melayani masyarakat selama 24 jam setiap harinya lebih meringankan beban masyarakat sekitar.

Klinik pratama Purwa Sehat dikelola oleh Yayasan yang berada di bawah naungan Yayasan Purwadaksina. Adapula jenis pelayanan yang disediakan Klinik pratama Purwa Sehat, yaitu:

Tahap I

a. Konsultasi kesehatan
b. Pemeriksaan dan pengobatan
c. Pelayanan KB
d. Pelayanan Ibu dan Anak
e. Imunisasi

f. Tindakan Bedah Kecil

g. Perawatan Luka

h. Khitanan

i. Perawatan dirumah (Home Care)

j. Merujuk Pasien dengan Kasus tertentu

k. Pelayanan EKG

l. Pelayanan Laboratorium Klinik sederhana

Tahap II Menyediakan Tempat Perawatan Terbatas

a. Pelayanan Kesehatan Gigi

b. Perawatan Gawat Darurat

c. Perawatan Rawat Inap (5 tempat tidur)

d. Ambulance (sedang dalam proses)

e. Laboratorium Tingkat Pratama (sedang dalam proses)

4.1.2 Visi, Misi, Tujuan Perusahaan

Unit Pelaksanaan Klinik Pratama Purwa Sehat mempunyai visi, misi, dan maksud tujuan sebagai berikut:

a. Visi

Dengan Pelayanan Kesehatan Keluarga Menuju Keluarga dan Masyarakat Sehat dan Mandiri

b. Misi

1. Memberikan pelayanan kesehatan keluarga yang terpadu tingkat dasar.

2. Mengupayakan kemandirian keluarga dan masyarakat untuk hidup sehat.

c. Tujuan Perusahaan

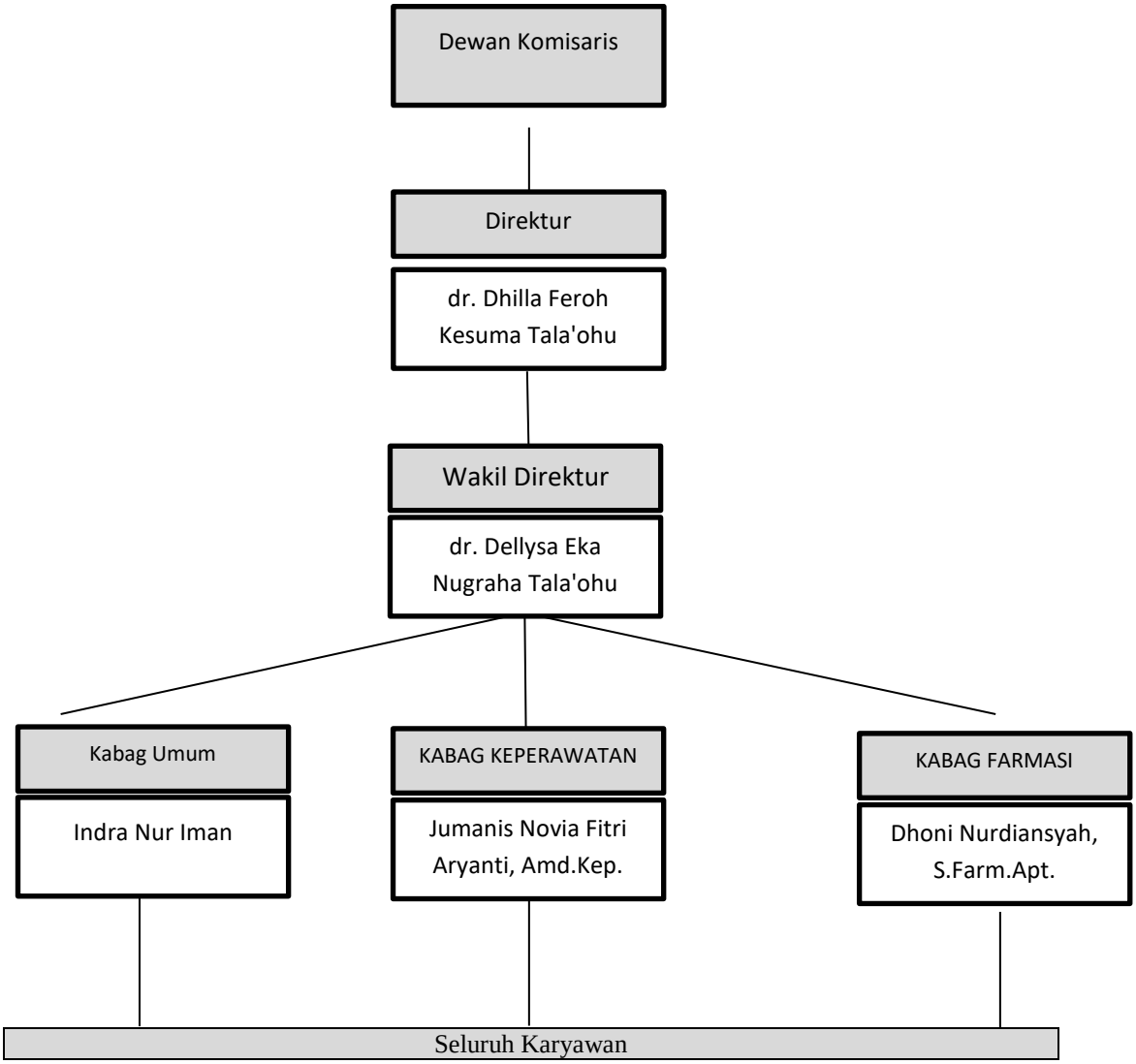
1. Memberikan pelayanan kesehatan terpadu kepada individu & keluarga
2. Memberi pelayanan menitik beratkan kepada peningkatan hidup sehat, pencegahan penyakit bagi individu dan masyarakat.
3. Memberi pelayanan penyembuhan dan pemulihan penyakit tingkat dasar yang paripurna bagi individu dan keluarga.
4. Memberi kepuasan, kenyamanan, kepastian dan tanggung jawab upaya pelayanan yang diberikan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapakan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan. Adapun struktur organisasi Klinik Pratama Purwa Sehat adalah sebagai berikut.

STRUKTUR ORGANISASI

KLINIK PRATAMA PURWA SEHAT



Sumber : Tupoksi Organisasi Klinik pratama Purwa Sehat

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Klinik Pratama Purwa Sehat

4.1.3.1 Uraian tugas

Pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dari jabatan yang terdapat pada Klinik pratama Purwa Sehat sebagai berikut :

1. **Dewan Komisaris**

    a. **Tugas pokok**

    Melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direktur dalam menjalankan poli klinik Pratama Purwa Sehat Serta memberi nasihat kepada direktur

    b. **Fungsi**

    1. Melakukan pengawasan atas jalannya usaha klinik dan memberikan nasihat kepada direktur
    2. Melaksanakan rapat secara berkala satu bulan sekali
    3. Memberikan nasihat, tanggapan dan / atau persetujuan secara tepat waktu dan berdasrkan pertimbangan yang memadai
    4. Memberdayakan komite – komite yang dimiliki komisaris. Contohnya komite Aurdit, komite Nominasi dll
    5. Mendorong terlaksananya implementasi good corporate governance

2. Direktur

a. Tugas Pokok

Membantu komisaris dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan koordinasi, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan poli klinik pratama Purwa Sehat.

b. Fungsi

1. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan poli klinik pratama Purwa Sehat
2. Memimpin program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi poli klinik pratama Purwa Sehat
3. Merumuskan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi poli klinik pratama Purwa Sehat
4. Menentukan sasaran dan tujuan poli klinik pratama Purwa Sehat sesuai program kerja yang telah ditetapkan
5. Membagi tugas pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing – masing
6. Memberikan arahan bahan petunjuk teknis secara jelas mengenai tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan
7. Membina kerjasama karyawan dalam melaksanakan tugas sehari hari
8. Melakukan pengawasan melekat bagi seluruh kegiatan program dan pengelolaan keuangan

9. Mengadakan koordinasi dengan unniversitas padjajaran dalam upaya peningkatan kerjasama
10. Memonitor dan mengevaluasi kegiatan poli klinik paratama Purwa Sehat
11. Melaporkan kegiatan program ke dewan komisaris, baik berupa laporan rutin maupun laporan khusus

3. Wakil direktur

a. **Tugas pokok**

Membantu direktur dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan koordinasi, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan di lingkungan poli klinik pratama Purwa Sehat

b. Fungsi

1. Membantu direktur dalam merumuskan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi poli klinik pratama Purwa Sehat
2. Membantu direktur dalam menentukan sasaran dan tujuan poli klinik pratama Purwa Sehat sesuai program kerja yang telah ditetapkan
3. Membantu direktur dalam membagi tugas pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing – masing
4. Membantu direktur dalam memberikan arahan bahan petunjuk teknis secara jelas mengenai tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan

5. Membantu direktur dalam membina kerjasama karyawan dalam melaksanakan tugas sehari – hari
6. Membantu direktur dalam melakukan pengawasan melekat bagi seluruh kegiatan program dan pengelolaan keuangan
7. Membantu direktur dalam mengadakan koordinasi dengan universitas padjadjaran dalam upaya peningkatan kerjasama dan derajat kesehatan masyarakat di sekitar poli klinik pratama Purwa Sehat

4. Kabag keperawatan

a. Tugas pokok

Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pelayanan kesehatan di poli klinik pratama Purwa Sehat dan menerima tugas dari direktur dan wakil direktur

b. Fungsi

1. Mengkoordinasi dan mengawasi di bidang layanan rawat jalan pada poli klinik pratama Purwa Sehat
2. Mengkoordinasi dan mengawasi semua laporan layanan kesehatan rawat jalan di poli klinik pratama Purwa Sehat
3. Mengkoordinasik dan mengawasi di bidang pelayanan kesehatan pada poli klinik pratama Purwa Sehat yang meliputi : bagian Pendaftaran layanan kesehatan, bagian rawat inap, bagian layanan obat

4. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam membagi tugas ke bagian pendaftaran layanan kesehatan bagian poli umum, laboratorium, bagian layanan obat.
5. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pengelolaan tugas tugas pelayanan kesehatan di poli klinik pratama Purwa Sehat
6. Mengkoordinasi dalam pengadaan alat alat kesehatan di poli klinik pratama Purwa Sehat
7. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pencatatan dan pelaporan kegiatan kegiatan medis di poli klinik pratama Purwa Sehat
8. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pembuatan jadwal jaga bulanan (dokter umum, perawat, petugas layanan obat, bagian pendaftaran, laboratorium)
9. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pembuatan rekapan daftar hadir petugas bulanan (dokter umum, perawat, petugas layanan obat)
10. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam layanan kesehatan peserta BPJS
11. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pembuatan jadwal jaga bulanan dokter umum, dokter gigi, perawat, petugas bgian obat, petugas bagian pendaftaran, petugas laboratorium
12. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pembuatan daftar hadir bulanan (dokter umum, perawat, petugas bagian obat, petugas bagian pendaftaran, petugas laboratorium

13. Mengkoordinasi dan mengawasi dalam pelaksanaan rekapan bulanan daftar petugas (dokter umum, dokter gigi, perawat, bagian layanan obat, bagian pendaftaran dan bagian laboratorim)
14. Melaporkan ke pimpinan poli klinik paratama Purwa Sehat tentang layanan kesehatan tiap bulan

5. Kabag Apotek

a. Tugas Pokok

Menentukan arah, system (peraturan) terhadap seluruh kegiatan, mengawasi pelaksanaan seluruh kegiatan, dan bertanggung jawab terhadap kinerja yang dicapai seluruh karyawan di apotek

b. Fungsi

1. Memimpin seluruh kegiatan apotek, baik kegiatan teknis maupun non teknis kefarmasian sesuai dengan ketentuan maupun perundangan yang berlaku
2. Mengatur, melaksanakan dan mengawasi administrasi apotek
3. Mengusahakan agar apotek yang dipimpinnya dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan rencana kerja dengan cara meningkatkan omse, mengadakan pembelian yang sah dan penekanan biaya serendah mungkin
4. Melakukan pengembangan apotek

6. Kabag Umum

a. Tugas Pokok

Memberi petunjuk membagi tugas, membimbing, memeriksa, mengoreksi, mengawasi dan merencanakan kegiatan urusan kerganisasian dan ketatalaksanaan umum. Kepegawaian, perlengkapan, program, dan pelaporan serta keuangan dalam rangka mendungkung mekanisme kerja poli klinik pratama Purwa Sehat.

b. Fungsi

1. Perencanaan kegiatan kerja meliputi urusan keorganisasian dan ketatalaksanaan, umum, kepegawaian, perlengkapan, program dan pelaporan serta keuangan
2. Pemberian petunjuk pengelolaan urusan keorganisasian dan ketatalaksanaan, umum, kepegawaian, perlengkapan program dan pelaporan serta keuangan
3. Pembagian tugas pengelolaan urusan keorganisasian dan ketatalaksanaan, umum, kepegawaian, perlengkapan program dan pelaporan serta keuangan pembimbingan pelaksanaan tugas
4. Pemeriksaan dan pengawasan pengelolaan urusan keorganisasian dan ketatalaksanaan umum, kepegawaian perlengkapan program dan pelaporan serta keuangan
5. Pengoreksian pelaksanaan tugas

6. Pengawasan bawahan dalam lingkup bidang tugasnya
7. Laporan pelaksanaan tugas
8. Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya berdasarkan arahan atasan dalam lingkup bidang tugasnya

4.2 Interview Secara Terbuka

Interview terbuka atau interview mendalam merupakan salah satu cara pengumpulan data menggunakan metode pendekatan kualitatif, yang mendeskripsikan tetang wawancara antara penulis dan informan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan penulis dalam menyusun penelitian ini. Data yang diperlukan yaitu data yang berkaitan dengan aspek-aspek manajemen meliputi, aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek produksi, aspek operasional, aspek pesaing dan aspek kebijakan yang di butuhkan dalam metode penelitian ini. Berikut ini adalah hasil wawacara dari narasumber yang di dapat.

1. Kabag Umum Klinik Pratama Purwa Sehat

Nama : Indra Nur Iman

Hasil Wawancara :

(a) Klinik Pratama Purwa Sehat lebih disukai pasien dari luar desa, luar kecamatan, luar kabupaten

(b) Kurang dukungan dari pemerintah desa Cisontrol

(c) Banyak berita buruk yang beredar di sekitar klinik

(d) Berita buruk yang beredar tidak di verifikasi langsung oleh pihak klinik pratama Purwa Sehat (kecuali ada yang bertanya langsung)

(e) Gedung baru lebih meningkatkan kenyamanan

(f) Kurangnya sosialiasi mengenai prosedur BPJS untuk warga desa

(g) Pendapatan dari pasien rawat inap BPJS 120ribu per malam

(h) Peng-klaim BPJS tidak lagi menggunakan fotocopy KK cukup fotocopy KTP (memudahkan dan mempercepat waktu pasien dan pihak klinik)

(i) Klinik pratama Purwa Sehat tidak memiliki masalah di dinas kabupaten penilaian selalu bagus namun Klinik pratama Purwa Sehat memiliki masalah di desa karna klinik Purwa Sehat dianggap kurang berkontribusi ataupun sumbangsih ke desa berupa PAD (Pemasukan Anggaran Daerah)

(j) Klinik pratama Purwa Sehat tidak memiliki divisi pemasaran untuk menyaingi puskesmas, yang melakukan pemasaran dilakukan

(k) Pemerintah desa lebih mendukung puskesmas, karena kemajuan puskesmas bagian dari indikator keberhasilan pemerintah desa

2. Kabag keperawatan Klinik Pratama Purwa Sehat

Nama : Jumais Fitri

Hasil Wawancara :

(a) Klinik buka 24 jam

(b) Harga obat tidak beda jauh dengan klinik lain

(c) Pelayanan yang jadi alasan pasien mau kembali berobat

(d) Dokter jaga 24 jam jadi alasan utama pasien mau datang ke Klinik pratama Purwa Sehat

(e) Kurangnya jumlah perawat berdampak pada kurang maksimalnya pelayanan

(f) Satu hari hanya ada 2 perawat (1 perawat untuk pasien rawat jalan, dan 1 perawat untuk rawat 6)

(g) Di Purwa Sehat hanya ada 6 perawat, efektifnya ada 8 perawat

(h) Kamar Mandi teralu jauh

3. Kabag Farmasi klinik Pratama Purwa Sehat

Nama : Doni

Hasil wawancara :

(a) Obat resmi (diambil dari distributor resmi)

(b) System yang digunakan belum jelas

(c) SDM dirasa kurang

(d) Job desk kurang jelas (terkadang double job)

(e) Harus ada event seperti senam, prolanis (program lanjut usia)

4. Dokter

Nama : dr. Zulfa

Hasil wawancara :

(a) Kinerja keuangan kurang terawasi

(b) Tidak adanya system IT yang saling terintegrasi

5. Administrasi

Nama : Ilham Gelana

Hasil wawancara :

(a) Tidak ada Sytem billing yang baik sehingga arus kas dan keluar masuk obat tidak terawasi dengan baik

6. Pasien

Nama : Kesa, Darti, Yanti, Musti, Wening, Cicih, DLL

Hasil Wawancara :

(a) Kebersihan baik

(b) Obat sangat baik

(c) Pelayanan baik

(d) Dokter 24jam

4.3 Keterbatasan Penelitian

Menururt Soegiono (2014:33) penelitian menggunakan metode kualitatif mempunyai 3 tahap yaitu, tahap deskriptif yaitu memahami konteks social : ada tempat actor dan aktifitas, yang kedua tahap reduksi yaitu menentukan focus: memilih dianatara yang dideskripsikan dan yang ketiga tahap seleksi yaitu

mengurai focus: mendadi komponenn yang lebih renci. Dalam hal ini seorang peneliti di ibaratkan ingin mengunjungi suatu tempat tetapi belum tau setelah sampai ditempat, keadaannya seperti apa, peneliti hanya bisa menebak dan menggambarkannya saja. Hal ini membuat seorang peneliti mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut:

a. Pengalaman Peneliti Menentukan Kualitas Penelitian

Peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data biasa menggunakan metode wawancara secara mendalam bagi peneliti yang masi awal. Akan tetapi, hasil yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan. Berbada dengan dengan peneliti yang berpengalaman, peneliti melakukan pengumpulan data wawancara dengan menggunakan instumen kuantitatif sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

b. Subjektivitas Tinggi

Hasil bias biasanya akan cenderung selalu ada, hal ini disebabkan oleh banyaknya informasi yang tersirat dari hasil wawancara. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya peneliti melakukan teknik triangulasi yaitu melakukan cross check atas informasi yang diberikan informan.

c. Perubahan Perilaku Informan

Perubahan perilaku seorang informan ketika diwawancara merupakan hal yang sering terjadi yang menyebabkan jawaban tidak sesuai dengan kenyataan.

d. Waktu Pengumpulan Data Lama

Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam dan observasi membuat penilitian kualitatif lama waktunya, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang jelas tidak bias. Setelah mendapatkan informasi dari informan penliti langsung melakukan observasi, dan jika masih kurang datanya, peneliti melakukan wawacara dengan narasumber lain sampai mendapatkan data jenuh.

e. Tidak ada Prosedur Standar

Peneliatian kualitatif bersifat dinamis dan penelitiannya dapat berubah sesuai keadaan dilapangan, sehingga tidak ada standar khusus.

f. Perbedaan Pemahaman dengan Peneliti Lain

Setiap orang mempunyai kemampuan dan pengalaman yang berbeda dengan orang lain, sehingga menyebabkan perbedaan interprestasi dengan peneliti lain, dari kritisi, kepakaan dan kesimpulan.

g. Sulit Mengabaikan Teori yang dimiliki Peneliti

Terjun kelapangan secara langsung merupakan suatu keharusan dalam penelitian kualitatif, hal ini menyebabkan peneliti mengabaikan konsep-konsep teori yang telah ditendtukan.

h. Keterbatasan Peneliti

Kemapuan seorang peneliti mempunyai keterbatasan, peneliti tidka bisa mengamati perkembangan objek dalam waktu bersamaan dan tempat yang berbeda.

4.4 Pengklasifikasian data dan Analisis Data Studi Kasus

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal (IFAS) Klinik Pratama Purwa Sehat

1. Kekuatan

a) Aspek Manajemen

i) Dokter dan tenaga medis berpengalaman

b) Aspek Keuangan

i) Posisi keuangan relative positive

c) Aspek Pemasaran

i) –

d) Aspek lainnya yang ditemukan peneliti

i) Gedung baru meningkatkan kenyamanan

ii) Klaim BPJS lebih mudah di banding klinik lain

iii) Dokter jaga Klinik pratama Purwa Sehat24 jam

iv) Obat berkualitas

v) Pelayanan dan kebersihan baik

2) Kelemahan

a) Aspek Manajemen

i) Kurangnya pengawasan kinerja keuangan

ii) Kurangnya pengawasan dan penilaian atas kinerja SDM

iii) Sistem informasi manajemen yang digunakan kurang cocok untuk menampilkan laporan keuangan pada umumnya

b) Aspek Pemasaran

i) Tidak adanya program ataupun strategi khusus untuk menangani pemasaran klinik

c) Aspek lainnya yang ditemukan peneliti

i) Tidak ada penanganan khusus mengenai pelemahan citra klinik

ii) Kurangnya sosialisasi mengenai BPJS untuk pasien dan warga sekitar

iii) Tidak kontribusi untuk pemerintah desa (PAD)

iv) Tidak memiliki tenaga ahli dalam bidang pemasaran

v) Ketepatan waktu operasional

4.4.1.1 Strategi utama bisnis klinik pratama Purwa Sehat

Dari hasil penemuan fakta di lapangan dan juga dari hasil wawancara yang dilakukan penulis mendapati strategi klinik pratama Purwa Sehat yang sudah berjalan sebagai berikut :

1. Dokter di klinik pratama Purwa Sehat 24 jam

   Hal ini di dasari oleh keadaan lingkungan dan social klinik pratama Purwa Sehat yang berada di pedesaan dan melihat pesaing lain tidak ada yang memiliki dokter jaga 24 jam, di klinik lain hanya ada perawat 24 jam sedangkan dokter hanya pada jam kerja normal pada umumnya.

   Keberadaan dokter 24 jam seolah menjadi daya tarik tersendiri bagi calon pasien terutama bagi calon pasien yang akan berobat di malam hari, hal ini terjadi karena ada stigma yang melekat pada pasien bahwa berobat ke

dokter jaga jauh lebih baik dari pada ke perawat. Di dalam benak calon pasien dari pada berobat ke perawat lebih baik berobat ke dokter jaga terlebih lagi dengan biaya yang sama. Selain itu dengan adanya dokter jaga 24 jam klinik akan lebih maksimal menolong pasien yang sedang kritis karena dokter jaga tentu memiliki kompetensi yang lebh baik.

Atas dasar tersebut lah klinik pratama Purwa Sehat melakukan strategi dokter jaga 24 jam penuh.

2. Obat dan harga bersaing klinik pratama Purwa Sehat

   Klinik pratama Purwa Sehat memilih strategi obat dan harga bersaing ini di karenakan kembali pada factor lingkungan social masyarakat sekitar klinik.

   Klinik pratama Purwa Sehat berada di lingkungan pedesaan yang masyarakatnya mayoritas menengah ke bawah. Tentu harga jadi salah satu factor terpenting masyarakat untuk berobat. Selain itu dengan menyediakan pilihan obat paten atau obat terbaik bagi pasien akan menjadi nilai lebih bagi klinik pratama Purwa Sehat di mata pasien. Pasien dapat meminta obat terbaik dengan harga bersaing untuk memberikan kesembuhan pasien yang lebih cepat. Dengan obat terbaik pula pasien yang berobat ke klinik pratama Purwa Sehat memiliki rata – rata penyembuhan yang lebih cepat

3. Bangunan klinik pratama Purwa Sehat

   Bangunan klinik pratama Purwa Sehat menjadi salah satu strategi utama klinik ini. Pada awalnya bangunan klinik pratama Purwa Sehat memiliki

bangunan yang kecil dan sempit, pasien rawat inap harus tidur di lorong – lorong koridor klinik karena keterbatasan ruangan. Dengan kepengurusan baru bangunan menjadi salah satu aspek yang sangat di perhatikan sehingga di jadikan salah satu strategi utama klinik pratama Purwa Sehat. Dengan bangunan yang bagus, bersih, nyaman, dan luas menjadikan pasien jadi lebih betah berobat dan juga meningkatkan kenyamanan ketika akan berobat. Bangunan klinik pratama Purwa Sehat di desain dengan baik memiliki tata letak yang jelas (untuk ukuran pedesaan) kebersihan terjaga, dan juga menggunakan warna – warna cerah yang seolah menjadikan kenyamanan adalah prioritas. Hal tersebut akan berdampak langsung pada keinginan calon pasien untuk milih berobat di klinik pratama Purwa Sehat di banding klinik lain ataupun puskesma desa.

4.4.1.2 Pembobotan IFAS (Internal Strategic Faktors Analisys Summary)

Dari hasil pengelompokan keuatan dan kelemahan Klinik Pratama Purwa Sehat penulis melakukukan perankingan pada factor internal tersebut sebagai berikut

Tabel 4.1
Pembobotan faktor internal

No	Faktor-Faktor Strategis Internal (1)	Bobot (2)	Ratting (3)	Skor (4)	Keterangan (5)
Kekuatan					
A.	**Aspek Manajemen**				
1.	Dokter dan tenaga medis berpengalaman	0.04	3	0.12	Kompetensi
B.	**Aspek Keuangan**				
1.	Posisi keuangan relative positive	0.02	2	0.04	Neraca
C.	**Aspek lainnya**				
1.	Gedung baru	0.03	4	0.12	Bangunan
2.	Klaim BPJS lebih cepat	0.02	3	0.06	Tingkat kecepatan klaim
3.	Dokter jaga 24 jam	0.25	4	1	Jam dokter di klinik
4.	Obat berkualitas	0.13	3	0.39	Kualitas obat
5.	Pelayanan dan kebersihan	0.01	2	0.02	Pelayanan dan kebersihan
Sub Total		0.5		1.75	
Kelemahan					
A.	**Aspek Manajemen**				
1.	Pengawasan kinerja keuangan	0.03	3	0.09	Pengawasan
2.	Kurang pengawasan dan penilaian atas kinerja SDM	0.03	3	0.09	Alat evaluasi SDM
3.	SIM tidak cocok untuk menampilkan laporan keuangan pada umumnya	0.03	4	0.12	SIM
B.	**Pemasaran**				
1.	Tidak ada strategi atau program pemasaran	0.10	1	0.1	Pendekatan ke masyarakat
C.	**Aspek Lainnya**				
1.	Tidak ada penanganan pelemahan citra	0.05	1	0.05	Menjaga citra baik
C.	**Aspek Lainnya**				
2	Kurang sosialisai prosedur BPJS	0.10	3	0.3	Sosialisasi BPJS lengkap
No	**Faktor-Faktor Strategis Internal (1)**	**Bobot (2)**	**Ratting (3)**	**Skor (4)**	**Keterangan (5)**
3.	Tidak ada kontribusi (PAD)	0.01	1	0.1	Kontribusi
4.	Tidak memiliki tenaga ahli pemasaran	0.10	1	0.1	Tenaga ahli
5.	Ketepatan waktu	0.05	2	0.1	Operasional
Sub Total		0.5		1.05	
Total		1		2.8	

Alasan peneliti menetapkan dokter 24 jam dan obat berkualitas sebagai dua bobot terbesar sebagai bagian dari kekuatan klinik pratama Purwa Sehat adalah pertama dikarenakan tidak ada satupun pesaing yang memiliki pelayanan dokter jaga 24 jam, hanya ada satu klinik di kecamatan rancah yang memiliki pelayanan tersebut yaitu klinik pratama Purwa Sehat. Pelayanan klinik berupa dokter jaga 24jam secara psikologis membuat masyarakat sekitar menjadi lebih tenang, andai kata terdapat suatu kejadian darurat di tengah malam mereka sudah paham betul tempat terbaik untuk melakukan penanganan pertama harus kemana. Karena hal tersebut menjadikan klinik pratama Purwa Sehat memiliki cukup di tengah masyarakat sekitar dengan tagline dokter jaga 24 jam.

Yang kedua adalah obat berkualitas. Obat yang berkualitas secara langsung memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap citra klinik pratama Purwa Sehat. Dengan tersedianya obat yang berkualitas tingkat ketepatan dan kecepatan proses penyembuhan pasien lebih cepat di banding klinik lain maupun puskesmas yang berada di desa rancah. Obat yang berkualitas membuat pasien lebih memilih klinik pratama Purwa Sehat dengan alasan lebih cepat sembuh.

Tentu kedua hal tersebut menjadi bobot terbesar yang ditetapkan peneliti dikarenakan kekuatan tersebut menjadi sebuah layanan sangat dibutuhkan masyarakat sekitar namun tidak ada lagi di klinik maupun puskesmas lain.

Dalam prespektif internal ini peneliti kembali menetapkan dua kelemahan terbesar klinik pratama Purwa Sehat yaitu tidak adanya strategi program pemasaran dan kurangnya sosialisasi prosedur BPJS kepada pasien.

Alasannya pertama program pemasaran tetaplah dibutuhkan oleh klinik pratama Purwa Sehat sekalipun klinik pratama Purwa Sehat memiliki keunggulan bersaing yang sangat tinggi di banding competitor. Dengan adanya program pemasaran akan terjadinya sebuah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk tujuan klinik pratama Purwa Sehat itu sendiri. Selain itu program pemasaran dapat menjadi sebuah cara dan sekaligus sebagai alat ukur untuk klinik pratama Purwa Sehat dalam keberhasilan menjual jasa dan produk kepada masyarakat sehingga dapat mencetak laba. Program pemasaran ataupun bisa menjadi manajemen pemasaran memegang peranan sangat penting agar klinik dapat menjual jasa maupun produknya dengan tingkat kuantitas yang diharapkan serta mampu mengatasi tantangan dari para pesaing dalam pemasaran.

Yang kedua mengenai sosialisasi prosedur BPJS, peneliti memposisikan diri sebagai instrument penelitian melihat dari sudut pandang lain dan sekaligus mencoba membantah anggapan bila sosialisasi untuk melakukan claim BPJS pada klinik ataupun fasilitas kesehatan lain hanya di lakukan oleh pemerintah ataupun aparatur Negara. Anggapan tersebut tidak bisa dikatakan benar oleh peneliti karena pemerintah ataupun aparatur Negara lain memiliki keterbatasan dalam segala hal. Untuk mengurangi tingkat ketidak mengertian masyarakat ataupun pasien disini klinik perlu ikut serta dalam melakukan sosialisasi tersebut. Hal ini bertujuan agar pasien yang berobat di klinik pratama Purwa Sehat tidak melakukan *judgement* negative yang dapat merusak citra klinik. *Judgement*

negative peneliti lihat akibat dari ketidak tahuan pasien dan juga isu – isu negatif secara alamiah lebih mudah tersebar dari pada isu positif yang membangun.

Maka dari itu klinik pratama Purwa Sehat sangat memerlukan program pemasaran. Program pemasaran bisa menjadi wadah klinik pratama Purwa Sehat dalam melakukan pemasaran produk dan jasa, sekaligus menjadi wadah meramu strategi dari pelemahan citra termasuk sosialisasi dalam bidang kesehatan apapun termasuk BPJS.

4.4.2 Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS) Klinik Pratama Purwa Sehat

1. Peluang

a) Aspek Pemasaran

i) Klinik pratama Purwa Sehat memiliki citra baik di luar desa

b) Aspek Kebijakan

i) -

c) Distributor

i) Muncul distributor obat baru

d) Aspek lainnya yang ditemukan peneliti

i) Tingkat kesadaran masyarakat akan kesehatan membaik

ii) Masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet

2. Ancaman

a) Aspek Pesaing

i) meningkatnya persaingan

d) Aspek Pemasaran

i) Banyak berita yang merusak citra dari masyarakat sekitar

e) Lembaga Pembiayaan

i) –

f) Aspek lainnya yang ditemukan peneliti

i) Kurangnya dukungan dari aparatur desa

4.4.2.1 Pembobotan EFAS (Internal Strategic Faktors Analisys Summary)

Tabel 4.2
Pembobotan faktor Eksternal

No	Faktor-Faktor Strategis Internal (1)	Bobot (2)	Ratting (3)	Skor (4)	Keterangan (5)
Peluang					
A.	**Aspek Pemasaran**				
1.	Citra baik di luar desa	0.2	4	0.8	Citra klinik di luar desa
B	**Distributor**				
1.	Distributor obat baru bermunculan	0.1	2	0.2	Persaingan penawaran harga lebih tinggi sehingga menguntungkan klinik
C.	**Aspek Lainnya**				
1.	Meningkatnya tingkat kesadaran akan kesehatan	0.1	2	0.2	Kesadaran akan kesehatan
2.	Masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet	0.1	2	0.2	Mulai banyak yang menggunakan internet
Sub Total		0.5		1.4	
Ancaman					
A.	**Aspek Pesaing**				
1.	Meningkatnya persaingan	0.1	2	0.2	Tingkat persaingan
B.	**Aspek Pemasaran**				
1.	Berita yang merusak citra klinik	0.2	4	0.8	Issue yang beredar belum tentu kebenarannya
C.	**Aspek lainnya**				
1.	Kurangnya dukungan dari aparatur desa	0.2	2	0.4	Dukungan aparatur desa
Sub Total		0.5		1.4	
Total		1		2.8	

Dalam EFAS ini peneliti memberikan bobot cukup tinggi pada citra klinik yang cukup baik di luar desa dan juga masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet. Alasan pertama karena citra baik yang terbangun dari luar desa merupakan fakta yang amat penting yang ditemukan peneliti di lapangan. Klinik pratama Purwa Sehat selama ini tidak menjalankan program pemasaran apapun namun sudah dikenal cukup baik di luar desa. Hal tersebut biasanya terjadi karena pemasaran dari mulut ke mulut yang di lakukan pasien yang pernah berobat ke klinik pratama Purwa Sehat secara sukarela tanpa paksaan. Klinik pratama Purwa Sehat bisa memanfaatkan hal tersebut menjadi sebuah tren positif yang semakin menjanjikan untuk meningkatkan jumlah pasien yang berobat dimasa yang akan datang.

Kedua peneliti sebenarnya memberikan bobot yang sama untuk sisanya namun peneliti melihat masyarakat sekitar yang mulai mengenal internet adalah sebuah peluang besar. Hal tersebut karena internet bisa menjadi media pemasaran dan juga menjawab segala pelemahan isu yang dapat melemahkan citra klinik pratama Purwa Sehat dengan biaya rendah namun sangat efektif.

Dalam perspektif eksternal ini peneliti juga menemukan ancaman yang cukup besar pertama terjadinya pelemahan citra klinik dengan berita berita bohong ataupun *HOAX* dan yang kedua adalah kurangnya dukungan dari aparatur desa. Kedua hal tersebut harus bisa diatasi atau paling tidak di perhatikan oleh klinik Pratama Purwa Sehat guna meningkatkan keunggulan bersaingnya

4.5 Pembahasan

4.5.1 Matriks TOWS

Tabel 4.3
Matriks Tows

IFAS EFAS	STRENGHT (S) 1. Dokter dan tenaga medis berpengalaman 2. keuangan relative positif 3. Dokter jaga 24 jam 4. Obat berkualitas 5. pelayanan dan kebersihan	WEAKNESSES (W) 1. SIM tidak cocok untuk menampilkan laporan keuangan 2. Tidak ada strategi atau program pemasaran 3. Kurang sosialisai prosedur BPJS 4. Tidak memiliki tenaga ahli pemasaran 5. Ketepatan waktu
OPPORTUNITY (O) 1. Citra baik di luar desa 2. Distributor obat baru bermunculan 3. Meningkatnya tingkat kesadaran akan kesehatan 4. Masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet	STRATEGI (SO) 1. lebih mensosialiasasikan kepada pasien yang datang bahwa klinik memiliki dokter jaga 24 jam serta obat yang berkualitas tinggi di banding klinik sekitar (melalui lisan maupun dengan bentuk poster) 2. Aktif menggunakan social media untuk sosialisasi kelebihan – kelebihan klinik	STRATEGI (WO) 1. Menciptakan strategi digital marketing sederhana menggunakan website, social media maupun menggunakan sms gateway untuk mensosialisasikan kelebihan klinik dan juga menciptakan citra baik di masyrakat 2. memanfaatkan strategi digital marketing sebelumnya dengan lebih menekan kan gaya hidup sehat
THREATHS (T) 1. Meningkatnya persaingan 2. Berita yang merusak citra klinik 3. Kurangnya dukungan dari aparatur desa	STRATEGI (ST) 1. melakukan perbaikan citra dengan kembali melakukan sosialisasi secara langsung maupun tidak langsung 2. rutin melakukan program maupun acara berskala kecil untuk meningkatkan citra baik dan juga pendekatan halus dengan masyarakat sebagai bagian dari jawaban kurangnya dukungan aparatur desa	STRATEGI (WT) 1. mempekerjakan tenaga ahli di bidang pemasaran dan citra perusahaan atau klinik

Freddy Rangkuti (2017:83) Alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matriks TOWS. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis.

4.5.1.1 Rencana Strategi Alternatif

4.5.1.1.1 Rencana Strategi Alternatif Strength Opportunity (SO)

1. lebih mensosialiasasikan kepada pasien yang datang bahwa klinik memiliki dokter jaga 24 jam serta obat yang berkualitas tinggi di banding klinik sekitar (melalui lisan maupun dengan bentuk poster)
2. Aktif menggunakan social media untuk sosialisasi kelebihan – kelebihan klinik

4.5.1.1.2 Rencana Strategi Alternatif Weaknesses Opportunity (WO)

1. Menciptakan strategi digital marketing sederhana menggunakan website, social media maupun menggunakan sms gateway untuk mensosialisasikan kelebihan klinik dan juga menciptakan citra baik di masyrakat
2. Memanfaatkan strategi digital marketing sebelumnya dengan lebih menekan kan gaya hidup sehat

4.5.1.1.3 Rencana Strategi Alternatif Strength Threath (ST)

1. Melakukan perbaikan citra dengan kembali melakukan sosialisasi secara langsung maupun tidak langsung
2. Rutin melakukan program maupun acara berskala kecil untuk meningkatkan citra baik dan juga pendekatan halus dengan masyarakat sebagai bagian dari jawaban kurangnya dukungan aparatur desa

4.5.1.1.4 Rencana Strategi Alternatif Weaknesses Threath (WT)

1. Mempekerjakan tenaga ahli di bidang pemasaran dan citra perusahaan atau klinik

4.5.2 Matriks General Electric

Total Skor Faktor Internal

Total Skor Faktor Eksternal	4.0	3.0	2.0	1.0
3.0	1. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. RETRENCHMENT Turn around
2.0	4. STABILITY Hati – hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi horizontal STABILITY Taka da perubahan profit strategi	6. RETRENCHMENT Captive Company Atau Divestment
1.0	7. GROWTH Difersifikasi Konsentrik	8. GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Gambar 4.2
Hasil Matriks General Electric

Bila di lihat dari hasil IE Matriks maka di dapat titik potong (2.8 , 2.8) yang berada di sel nomor 5. Titik potong (2.8 , 2.8) tersebut dari hasil IFAS 2.8 dan EFAS 2.8. Sel nomor 5 adalah sel Growth dan STABILITY. Growth yang berarti tumbuh dan Stability berarti perusahaan sedang berada di posisi stabil. Pada posisi Growth perusahaan bisa melakukan konsentrasi melalui integrasi horizontal, dan jika pada posisi stabil maka sebaiknya jangan atau tidak ada perubahan profit strategi.

Hal ini di dukung dengan teori **Freddy Rangkuti (2017:95)** Growth strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)

Freddy Rangkuti (2017:98) Jika perusahaan berada dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi. Tujuannya relative lebih defensive, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventur dengan perusahaan lain dalam industry yang sama.

4.5.3 Strategi Factor Analysis Summary (SFAS)

Tabel 4.4
Rangkuman faktor strategis (SFAS)

NO	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Keterangan
					S	M	L	
1	Obat berkualitas (S)	0.1	3	0.9		*		Menjaga kualitas obat di atas klinik lain
2	Tidak ada strategi atau program pemasaran (W)	0.2	1	0.2		*		Menciptakan strategi ataupun program pemasaran yang efektif
3	Kurang sosialisai prosedur BPJS (W)	0.2	3	0.6	*			Melakukan sosialisasi prosedur
4	Tidak memiliki tenaga ahli pemasaran (W)	0.5	1	0.5		*		Mempekerjakan atau meminta karyawan yang ada melakukan kegiatan pemasaran
5	Ketepatan waktu (W)	0.5	2	1	*			Memperbaiki ketepatan waktu operasional
6	Masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet (O)	0.2	2	0.4			*	Memanfaatkan peluang dari internet
Total		1		3.6				

Berdasarkan hasil ringkasan faktor – faktor strategis tersebut maka dapat di dapat nilai akhir Klinik Pratama Purwa Sehat adalah 3.6.

Menurut Popy Rufaidah (2014:171) Kategori rata – rata berada berada pada (Skor = 3.00) dan kategori di atas rata – rata (skor = 4.00). Dengan kata lain perusahaan yang berada diantara (3.00 – 4.00) menunjukan nilai perbandingan yang cukup baik dalam merespon factor – factor strategis eksternal peerusahaan yang ada.

Nilai yang didapat klinik pratama Purwa Sehat dari strategic factor analysis (3.6) menunjukan bahwa Klinik Pratama Purwa Sehat bila dinilai dari faktor – faktor utama berada diantara kategor rata –rata (skor = 3.00) dan kategori di atas rata –rata (Skor = 4.00). Dengan kata lain Klinik Pratama Purwa Sehat ini sudah menunjukan nilai perbandingan yang cukup baik dalam merespon faktor faktor strategis eksternal perusahaan serta dalam mengoptimalkan faktor – faktor internal strategis perusahaan yang ada sekarang.

4.5.3.1 Rencana Strategi

Tabel 4.5
Renstra jangka pendek

Renstra Jangka Pendek (Rekomendasi strategis yang harus di lakukan 1-3 Tahun ke depan)				
No	Faktor Strategis	Sasaran	Waktu	Keterangan
1	Sosialisai prosedur BPJS (W)	Pasien	1 tahun	1. Melakukan sosialisasi kepada setiap pasien yang datang mengenai prosedur claim BPJS 2. membuat media lisan, media gambar, maupun media digital untuk sosialisasi lebih banyak
2	Ketepatan waktu (W)	Dokter, perawat, bagian pendaftara	1 tahun	1. Memperjelas dan mempertegas waktu istirahat dan waktu pelayanan 2. Memberikan konsekuensi bila terjadi penyelewengan waktu. 3. Memberikan tujuan serta pengertian untuk memberikan pelayanan yang maksimal dan terbaik demi meningkatkan kenyamanan pasien

Tabel 4.6
Renstra jangka menengah

Renstra Jangka Menengah (Rekomendasi strategis yang harus di lakukan 3-5 tahun ke depan)				
No	Faktor Strategis	Sasaran	Waktu	Keterangan
1.	Memiliki tenaga ahli di bidang pemasaran ataupun humas (W)	pegawai	3 tahun	1. Memiliki tenaga ahli khusus dengan kualifikasi menengah yang secara khusus menangani pemasaran dan pelemahan citra. 2. Bila posisi keuangan tidak mencukupi bisa menggunakan karyawan yang ada sekarang 3. Memberikan pelatihan bila menggunakan karywan yang ada untuk mengisi posisi tambahan tenaga ahli pemasaran 4. Pelatihan bisa berupa media digital marketing, pemahaman citra, dsb 5. ahli pemasaran bisa pula menjadi humas klinik
2	Membuat strategi pemasaran sederhana (W)	Pegawai	4 – 5 tahun	1. Membuat program maupun rencana pemasaran untuk meningkatkan daya tarik citra klinik. 2. Membuat target 3. Membuat evaluasi berkala hasil dari program tersebut

Tabel 4.7
Renstra jangka panjang

Renstra Jangka Panjang (Rekomendasi strategis yang harus di lakukan 5 – 10 tahun ke depan)				
No	Faktor Strategis	Sasaran	Waktu	Keterangan
1	Pemilihan obat berkualitas (S)	Bagian farmasi dan dokter	10 tahun	1. Melakukan koordinasi antara dokter dan bagian farmasi mengenai kualitas obat yang terbaik dan cocok untuk demografi klinik 2. Koordinasi dilakukan berkala guna memberikan obat dengan kualitas terbaik dan dengan harga yang bersaing 3. Selalu melakukan evaluasi atau rapat umum ataupun sejenisnya per 6 bulan sekali
2	Masyarakat sekitar klinik mulai mengenal internet (O)	Bagian pemasaran	5 - 10 tahun	1. Melakukan pendekatan dan peningkatan citra 2. menggunakan social media, website, Pemasaran bisa menggunakan iklan tertarget 3. Menggunakan Iklan tertarget untuk mimilih posisi wilayah pasien, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta usia 4. Menciptakan platform seperti SMS Gateway 5. Melakukan promkes dengan media – media yang telah disebut di atas