

STRATEGI SURVIVAL KLINIK YOGA DARMA YOGA DARMA CLINIC SURVIVAL STRATEGY

Albert Yosua^{1*}, Susilowati², Ni Luh Putu Eka Putri Andayani³

¹Program Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat

²Departemen Kebijakan dan Manajemen Kesehatan

³Pusat Kebijakan dan Manajemen Kesehatan

¹²³Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan
Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Background: Yoga Darma Clinic, as a non-profit organization, is expected to survive in health services. There is a shift in revenue, where non-profit organizations are becoming more like for-profit organizations – becoming more professional and independent. The number of outpatient and inpatient visits has not reached the target, affecting the amount of income received by the clinic. The total operating expenses of the clinic are still greater than the income, so the Yoga Darma Clinic still receives subsidies from the foundation. Yoga Darma Clinic is expected to continue to exist in health services and be more independent in its operations. It takes innovation, adaptability to change, excellent service, and competitiveness. Therefore, an appropriate survival strategy is needed for the clinic to survive.

Objective: To determine the right survival strategy for the clinic to survive.

Methods: This research uses the type of research capstone project. The data were obtained through in-depth interviews with the purposive sampling method of sample selection. The data obtained from the interviews were triangulated by examining secondary data from observations and documentation.

Results: This study found that the strength factors (strengths) had a score of 1.32 while the weaknesses (weaknesses) had a score of -1.02. The total IFAS score is 0.3. Furthermore, the opportunity factors (opportunities) have a score of 1.08, and the threat factors (threats) have a score of -1.20. The total EFAS score is -0.12.

Conclusion: The SWOT analysis conducted by the researcher shows that the clinic is in quadrant II, meaning that the clinic must use a diversification strategy to maximize strengths and overcome existing threats.

Keywords: non-profit organization, management strategy, SWOT analysis

ABSTRAK

Latar belakang: Klinik Yoga Darma sebagai organisasi non-profit diharapkan dapat bertahan dalam pelayanan kesehatan. Terdapat pergeseran dalam segi pendapatan, di mana organisasi non-profit menjadi mirip organisasi yang mencari keuntungan, menjadi lebih profesional dan mandiri. Jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap belum mencapai target sehingga berpengaruh pada jumlah pendapatan yang diterima klinik. Total beban operasional klinik masih lebih besar dibandingkan pendapatan, sehingga Klinik Yoga Darma masih mendapat bantuan subsidi dari yayasan. Klinik Yoga Darma diharapkan dapat tetap *eksis* dalam pelayanan kesehatan dan lebih mandiri dalam operasionalnya. Perlu inovasi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, layanan unggulan, dan daya saing untuk mencapai hal tersebut. Oleh karena itu, supaya klinik dapat bertahan diperlukan strategi *survival* yang tepat.

Tujuan: Menetapkan strategi *survival* yang tepat supaya klinik dapat bertahan.

Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *capstone project*. Data penelitian diperoleh bulan April-Juni 2022 melalui *in-depth interview* dengan metode pemilihan sampel yaitu dengan teknik *purposive sampling*. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dilakukan triangulasi dengan telaah data sekunder dari hasil observasi dan dokumentasi.

Hasil: Dalam penelitian ini, didapatkan hasil bahwa faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor sebesar 1,32 sedangkan kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor sebesar -1,02. Total skor IFAS adalah 0,3. Selanjutnya pada faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor sebesar 1,08 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor sebesar -1,20. Total skor EFAS adalah -0,12.

Kesimpulan: Analisis SWOT yang dilakukan peneliti menunjukkan klinik berada pada kuadran II, artinya bahwa klinik harus menggunakan strategi diversifikasi, untuk memaksimalkan kekuatan dan mengatasi ancaman yang ada.

Kata kunci: organisasi non-profit, strategi manajemen, analisis SWOT.

*Penulis korespondensi. Email: albertyosua2020@mail.ugm.ac.id

PENDAHULUAN

Klinik Yoga Darma merupakan bagian dari YAKKUM (Yayasan Kristen untuk Kesehatan Umum). YAKKUM adalah lembaga sosial Gerejawi yang memiliki visi yaitu terwujudnya manusia dan lingkungan yang sehat sejahtera, sebagai bagian dari perwujudan karya penyelamatan Allah. Dalam mencapai visinya, YAKKUM memiliki misi yaitu menjadi lembaga pelayanan yang secara proaktif mengusahakan kehidupan manusia beserta lingkungannya yang sehat sejahtera sebagai bagian dari perwujudan karya penyelamatan Allah, tanpa membedakan suku, bangsa, agama, dan kepercayaan, golongan, budaya, sosial-ekonomi, serta jenis kelamin. Pada hakikatnya YAKKUM merupakan kepanjangan tangan Gereja, khususnya di bidang pelayanan kesehatan, sebagai bentuk mewujudkan damai sejahtera Allah bagi umat manusia, khususnya masyarakat Indonesia.

Klinik Yoga Darma sebagai bagian dari YAKKUM dalam menjalankan pelayanannya harus sesuai dan sejalan dengan YAKKUM sebagai *parent unit*, yang merupakan lembaga atau organisasi non-profit. Klinik Yoga Darma sudah berdiri sejak tahun 1965 dan diharapkan dapat terus bertahan di era pelayanan kesehatan sekarang. Secara umum ada pergeseran pada lembaga non-profit dalam segi pendapatan. Dahulu rumah sakit non-profit atau lembaga keagamaan mendapat subsidi dari pemerintah dan bantuan dari donor 70% sampai 80% dari total pendapatannya. Namun hingga saat ini, setelah 60 tahun kemudian, rumah sakit sudah tidak lagi mempunyai subsidi dalam operasionalnya. Rumah sakit tersebut harus bisa membiayai sendiri segala kegiatannya dari pendapatan pasien. Rumah sakit keagamaan telah berubah dari yang sebelumnya mengandalkan subsidi dan donor menjadi rumah sakit yang mandiri dari segi finansial. Rumah sakit perlu memiliki daya saing dan pelayanan yang bermutu supaya dapat menarik pasien atau pelanggan.¹

Organisasi non-profit telah mengalami perubahan luar biasa yang membuat mereka menjadi mirip organisasi yang mencari keuntungan. Salah satu penyebab pergeseran ini dikarenakan cara organisasi merespons kondisi lingkungan, kondisi di dalam organisasi, serta tampilan antara organisasi dan lingkungannya.² Organisasi non-profit menjadi seperti bisnis terlihat dari karakteristik manajemennya seperti upaya keras menuju produksi hasil yang bernilai, rekonstruksi mandat organisasi, dan berfokus positif pada pemanfaatan hasil maksimal dari sumber daya yang tersedia.³ Tekanan untuk menjadi lebih seperti bisnis dan profesional⁴, mengubah sifat organisasi non-profit dan para praktisi di dalamnya.^{5,6} Namun proses menjadi lebih profesional memerlukan biaya tertentu. Semakin organisasi menjadi lebih profesional dan menjadi lebih berkomitmen pada penyandang dana, maka semakin jauh dari etos asli organisasi tersebut.⁷

Sejalan dengan perubahan ini, pengurus YAKKUM mengharapkan Klinik Yoga Darma dapat bertahan, bahkan bertumbuh menjadi klinik yang lebih mandiri. Saat ini dalam operasional memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat, Klinik Yoga Darma masih bergantung pada subsidi dari yayasan. Hal ini dikarenakan jumlah pendapatan klinik dari pasien masih belum bisa menutupi biaya operasional klinik. Klinik yang mandiri diharapkan mampu menyeimbangkan antara pendapatan dan pengeluaran, atau setidaknya dapat mengurangi subsidi dari yayasan.

Lembaga atau organisasi perlu memiliki kemampuan untuk selalu melakukan pembaharuan. Lembaga yang kurang fleksibel, kaku, terlalu birokratis akan lebih sulit melakukan pembaharuan atau inovasi. Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar ke norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan.⁸ Klinik swasta seharusnya dapat cenderung lebih fleksibel dibandingkan dengan Puskesmas atau lembaga pemerintah. Klinik swasta memiliki kemampuan bertahan hidup dan daya saing yang lebih baik dibandingkan lembaga pemerintah. Finansial, sumber daya manusia, informasi dan teknologi merupakan sumber daya strategis yang dapat digunakan untuk mendukung aktivitas klinik.

Berdasarkan latar belakang di atas maka strategi *survival* di Klinik Yoga Darma menarik untuk diteliti. Diperlukan perencanaan strategi supaya klinik dapat bertahan. Perilaku strategi mengacu pada proses, praktik, prinsip, dan gaya pengambilan keputusan yang memandu aktivitas organisasi ketika bereaksi terhadap lingkungan eksternal dan menghasilkan perilaku yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi dan kinerjanya.^{9,10} Diperlukan inovasi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan daya saing, mengingat Klinik Yoga Darma yang bernaung di bawah YAKKUM sebagai lembaga non-profit tetap dapat *eksis* dalam pelayanan kesehatan. Klinik Yoga Darma bukan hanya dituntut untuk dapat menjalankan pelayanan kesehatan dengan baik tetapi juga harus dapat bertahan dengan mengelola pendapatan dan pengeluaran secara seimbang. Layanan unggulan diperlukan supaya klinik dapat memiliki daya saing.

METODE

Jenis penelitian ini adalah *capstone project*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang terkait pada kekuatan dan kelemahan internal klinik serta peluang dan hambatan eksternal, untuk membantu menentukan strategi yang tepat bagi klinik agar dapat bertahan dalam pelayanannya. Penelitian dilakukan pada

bulan April hingga Juni tahun 2022 melalui wawancara mendalam atau *in-depth interview* dengan manajemen klinik, bagian pelayanan medis, perwakilan pemilik klinik pasien, tokoh masyarakat, dinas kesehatan, observasi lapangan serta pengumpulan data sekunder dari dokumen-dokumen yang ada. Hal ini dilakukan untuk mengurangi bias dan subjektivitas penelitian. Peneliti juga melakukan analisis SWOT, analisis faktor internal dan eksternal melalui IFAS dan EFAS, serta penentuan strategi *survival* yang tepat bagi klinik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum Klinik Yoga Darma

Sebagai upaya untuk mengetahui faktor internal dan eksternal klinik yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi klinik, maka peneliti mengumpulkan data terkait menggunakan metode wawancara mendalam dengan manajemen, bagian pelayanan, dan perwakilan yayasan sebagai pemilik. Dari wawancara ini peneliti dapat mengetahui bagaimana pendapat dari sudut pandang pihak internal terkait dengan topik pembahasan yang sedang diteliti. Narasumber yang dipilih adalah Ibu DO selaku manajemen dan SDM Klinik Yoga Darma, Ibu DL selaku bagian keuangan dan akuntansi Klinik Yoga Darma, dokter T selaku dokter umum Klinik Yoga Darma, Ibu S dan Ibu Y selaku perawat Klinik Yoga Darma. Guna mengetahui peran pemilik yayasan, peneliti memilih narasumber Bapak dr. DB selaku ketua Direktorat Pelayanan Kesehatan YAKKUM. Peneliti juga melakukan wawancara dengan 14 pasien klinik Yoga Darma, 2 orang tokoh masyarakat dan Dinas Kesehatan.

Dari hasil wawancara dan observasi didapatkan temuan bahwa sarana Klinik Yoga Darma masih kurang memadai. Hal ini nampak dari adanya kerusakan alat laboratorium, yakni alat untuk pemeriksaan darah sederhana. Alat tersebut belum dapat diperbaiki karena alat sudah tergolong lama dan sulit mencari pengganti komponen-komponen yang rusak. Adapun sarana lain seperti genset sudah berumur lama, mobil ambulans tahun 1994, alat EKG lama. Kondisi dari sarana yang rusak dan tua tersebut menjadi kendala dalam pelayanan. Pemeliharaan sarana termasuk aspek krusial dalam pengelolaan sarana. Sarana yang tidak terpelihara dirasakan tidak nyaman oleh penggunaannya. Pemeliharaan sarana perlu dilakukan berkala, dapat meliputi penggantian *spare-part* yang sudah usang, penggantian dengan spesifikasi terbaru. Sarana ruang rawat inap masih perlu ditingkatkan. *Bed* pasien yang sudah lama juga mengganggu kenyamanan pasien ketika dirawat. Dari hasil observasi peneliti, penerangan ruangan masih kurang dan tidak adanya bel pasien di tiap kamar perawatan menyulitkan pasien untuk berkomunikasi dengan perawat yang bertugas.

Dari hasil pengamatan peneliti dan hasil wawancara, kondisi prasarana klinik juga dalam keadaan yang kurang baik, terutama bangunan tampak depan dan taman depan. Cat bangunan sudah mulai memudar dan mengelupas, terdapat rembesan air, sehingga memerlukan perbaikan dan pengecatan ulang. Keadaan taman depan tampak kurang rapi dan terawat padahal keberadaan taman yang baik dapat membantu proses penyembuhan serta dapat memberikan hal positif bagi pasien dan pengunjung.

Klinik merupakan tempat orang sakit berobat dan tempat untuk merawat orang yang sakit, maka lingkungan klinik sangat membutuhkan suasana yang tenang, nyaman, dan bebas dari kebisingan. Klinik Yoga Darma terletak 400 meter dari jalan raya yang merupakan sumber kebisingan utama dari kendaraan bermotor. Melalui hasil wawancara dan observasi, Klinik Yoga Darma memiliki suasana yang nyaman dan tenang, karena jarang dilalui kendaraan bermotor, sehingga pasien dan pengunjung tidak merasakan kebisingan ketika berada di lingkungan klinik.

Kebersihan merupakan salah satu tanda dari keadaan *hygiene* yang baik, bebas dari kotoran, debu, sampah, dan bau. Dari observasi di lingkungan poli umum, poli gigi, IGD, ruang kebidanan, ruang tunggu pasien, WC, bersih dari kotoran dan debu. Pembuangan sampah dilakukan setiap hari, sampah umum ditempatkan di limbah rumah tangga, sedangkan sampah medis ditempatkan di TPS limbah medis. Hanya saja masih ditemukan tempat yang berdebu, seperti ruang rawat inap, rumah dinas, dan aula. Area taman belakang cukup terawat, sedangkan area taman depan kurang terawat. Keramik WC yang sudah berusia lama memberikan kesan kotor, sehingga perlu adanya peremajaan. Adapun kebersihan klinik dan kebersihan taman menjadi tanggung jawab petugas kebersihan dari Unit Kebersihan di bawah pengawasan Kepala Bidang Umum. Dari hasil observasi belum ada *checklist monitoring* kebersihan kegiatan per hari.

Klinik Yoga Darma dapat dijangkau melalui jalan Mayjen Bambang Soegeng yang merupakan jalan provinsi dari arah Timur dan Jalan Prajenan dari arah Barat. Akses ke klinik mudah, karena jalan sudah beraspal, dengan lebar 6 meter, cukup dilalui oleh kendaraan roda empat dua arah. Pasien dapat menggunakan kendaraan roda empat dan roda dua, ataupun dengan berjalan kaki. Klinik memiliki lokasi yang strategis dan mudah dijangkau. Klinik juga berada di tengah pemukiman warga, dekat dengan hotel, kos, sekolah, Kampus 2 Universitas Muhammadiyah Magelang, kawasan industri seperti New Armada Karoseri, PT Kayu Lima Utama.

Klinik Yoga Darma berada di Jalan Pahlawan, di Kelurahan Mertoyudan, Kecamatan Mertoyudan. Kecamatan Mertoyudan sendiri terdiri dari 13 desa atau kelurahan. Klinik Yoga Darma terletak di area pemukiman penduduk. Banyurojo merupakan desa yang terletak di sebelah utara dari klinik. Banjarnegoro, Bulurejo, terletak di sebelah Barat dari klinik. Sumberrejo, Donorojo, Bondowoso, Danurejo, Sukorejo merupakan desa yang berada di sebelah Selatan klinik. Berdasarkan data dari BPS, pada tahun 2020, total jumlah penduduk laki-laki dan perempuan di Kecamatan Mertoyudan adalah 115.834 orang. Sedangkan jumlah penduduk laki-laki dan perempuan di Kelurahan Mertoyudan adalah 13.723, merupakan jumlah penduduk terbanyak dibandingkan desa-desa di seluruh Kecamatan Mertoyudan. Secara lokasi, klinik Yoga Darma berada di desa yang paling padat penduduk di Mertoyudan. Hal ini membuat potensi lokasi klinik di daerah pemukiman cukup baik. Laju pertumbuhan penduduk masyarakat di Kelurahan Mertoyudan di mana klinik berada, pada tahun 2020 adalah 0,46 %.

Klinik yang tidak dilewati kendaraan umum menjadi penyulit bagi pasien yang tidak memiliki kendaraan pribadi. Setelah turun dari kendaraan umum, pasien masih perlu menempuh sejauh 400 meter dari jalan utama dengan jalan kaki. Saat ini, kendala berkurang karena sudah tersedia alat transportasi *online*, baik kendaraan roda empat maupun roda dua. Klinik tidak terletak di jalan besar dan tidak dilalui oleh kendaraan umum. Lokasi klinik kurang terlihat karena plang penunjuk klinik di pinggir jalan besar tertutup oleh plang lain, serta ukuran plang sendiri tidak besar. Kemudian tulisan di plang yang ada di depan klinik, tidak terlalu jelas terlihat, sehingga pasien baru yang belum pernah ke klinik Yoga Darma, berpeluang tidak memperhatikan keberadaan klinik.

Lahan klinik yang luas menjadi potensi yang dapat diunggulkan dari klinik. Luas lahan klinik sebesar 7.515 m², belum dimanfaatkan seluruhnya. Luas bangunan yang ada adalah 1.112 m², terdiri dari bangunan poliklinik rawat jalan, rawat inap, rumah dinas dokter, aula, dan garasi. Terdapat kebun yang luas di belakang klinik yang belum dimanfaatkan. Lahan potensial ini jika dioalah akan memberikan manfaat bagi klinik.

Dalam manajemen sumber daya manusia, penempatan pegawai merupakan salah satu agenda yang penting. Penempatan pegawai merupakan bagian perencanaan manajemen yang perlu dipertimbangkan secara matang. Setelah proses pengadaan pegawai, proses selanjutnya adalah penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Penempatan pegawai yang tidak sesuai, akan menghambat kelancaran operasional klinik. Dari hasil observasi dan wawancara, disimpulkan kurangnya pegawai bagian

pendaftaran, kurangnya perawat, belum adanya tenaga analis kesehatan, dan pegawai marketing khusus. Pegawai pendaftaran hanya satu orang, tidak dapat mengisi untuk pelayanan sore hari. Empat orang perawat dan dua orang bidan dirotasi untuk pelayanan klinik 24 jam, sehingga pada pelayanan pagi hari bisa hanya satu orang perawat saja yang bertugas baik poliklinik dan bangsal rawat inap. Dengan jumlah kunjungan rawat jalan rata-rata per *shift* pelayanan di tahun 2021 sebesar 14 orang, dan kunjungan rawat inap yang jauh menurun di tahun 2021, jumlah perawat yang bertugas satu orang pada satu *shift* pelayanan dirasa masih cukup, tetapi akan menjadi kendala bila jumlah kunjungan pasien meningkat atau pasien datang bersamaan dalam suatu rentang waktu tertentu. Pada pelayanan *shift* sore, perawat dapat merangkap pekerjaan bagian administrasi.

Pelayanan yang ada di klinik Yoga Darma adalah pelayanan medis yang terdiri dari pelayanan poliklinik rawat jalan (Poliklinik umum dilayani oleh 3 orang dokter umum yang sudah berpengalaman dan melayani pada hari kerja Senin-Sabtu termasuk tanggal merah pukul 08.00-20.00; Poliklinik gigi dilayani oleh 1 orang dokter gigi umum pada hari Senin, Rabu, Jumat pukul 08.00-12.00), pelayanan Instalasi Gawat Darurat, pelayanan rawat inap dengan kapasitas 6 tempat tidur (kelas I sejumlah 2 bed dan kelas II sejumlah 4 bed), pelayanan persalinan normal, pelayanan KB, pelayanan khitan. Penunjang medis yang tersedia antara lain pelayanan pemeriksaan laboratorium sederhana, pelayanan farmasi, dan pelayanan rekam medik. Pelayanan penunjang non-klinik terdiri dari: *laundry*, dapur, pengolahan limbah, gudang, transportasi, komunikasi, pemadam kebakaran, dan pelayanan UPKM. Pelayanan Administrasi Klinik terdiri dari: informasi dan penerimaan pasien, keuangan, personalia, dan keamanan.

Masih ada keterbatasan dalam waktu pelayanan IGD dan poliklinik gigi. IGD belum bisa beroperasi 24 jam dikarenakan ketersediaan jumlah dokter umum hanya tiga orang. Jumlah jam pelayanan poliklinik gigi masih dirasakan kurang. Pasien yang terkendala waktu karena harus beraktivitas pada pagi hari tidak dapat memeriksakan kesehatan giginya. Poliklinik umum Yoga Darma melayani pasien dari jam delapan pagi sampai jam delapan malam, sehingga membuat waktu pelayanan cukup panjang. Pasien yang beraktivitas pada pagi hari, dapat memeriksakan kesehatannya pada siang, sore atau malam hari.

Pemeriksaan laboratorium sederhana di klinik Yoga Darma terdiri dari pemeriksaan darah sederhana, widal, golongan darah, PP tes, gula darah, asam urat, kolesterol, dan trigliserida. Data menunjukkan bahwa pemeriksaan laboratorium pada tahun 2019, rata-rata per bulan terdapat 272 pemeriksaan. Pada tahun 2020

rata-rata per bulan sebanyak 129 pemeriksaan, dan pada tahun 2021 rata-rata per bulan hanya terdapat 76 pemeriksaan. Terdapat penurunan kunjungan pasien baik rawat jalan dan rawat inap pada tahun 2020 akibat pandemi COVID-19 juga berdampak pada penurunan pemeriksaan laboratorium. Rusaknya alat hematologi sederhana pada tahun 2021 menyebabkan layanan pemeriksaan darah sederhana juga tidak dapat dilakukan di klinik, sehingga menurunkan angka pemeriksaan laboratorium.

Dalam marketing terdapat bauran pemasaran, yang salah satunya adalah promosi. Klinik perlu melakukan promosi agar produk layanan yang dipasarkan semakin dikenal banyak orang. Setelah produk layanan banyak dikenal, maka akan meningkatkan kunjungan pasien. Klinik memerlukan media pemasaran yang efektif dengan tujuan memperluas pangsa pasarnya. Dari hasil wawancara dan observasi, sudah ada usaha marketing yang dilakukan klinik, di antaranya usaha sosialisasi layanan ke sekolah, perusahaan, Gereja, dan masyarakat. Klinik juga sudah menggunakan media promosi melalui media cetak seperti leaflet, poster, dan media sosial seperti Instagram dan Youtube. Penyampaian informasi belum baik, dapat diketahui dari masyarakat yang belum mengetahui layanan apa saja yang ada di klinik Yoga Darma. Belum adanya target promosi menjadi kendala dari proses marketing klinik. Belum ada petugas khusus di bagian marketing, sehingga kegiatan marketing masih dirangkap oleh petugas bagian lain.

Kondisi keuangan klinik di mana mengalami kesulitan keuangan dan terus mengandalkan bantuan dari yayasan untuk pembayaran gaji pegawai sudah berlangsung lama.

Pelayanan safari KB di Klinik Yoga Darma merupakan salah satu layanan. Safari KB dilakukan setiap hari oleh tenaga bidan. Klinik Yoga Darma pernah berpartisipasi dalam lomba TNI Manunggal Keluarga Berencana Kesehatan Tingkat Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2013 dengan mendapat juara II. Layanan safari KB di klinik belum berjalan teratur, perlu adanya koordinasi dengan Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana/PLKB, BKKBN dan Dinas Sosial di kabupaten Magelang.

Pada pertolongan pertama pada kasus kecelakaan, masyarakat sekitar Kecamatan Mertoyudan cenderung memilih klinik Yoga Darma sebagai tujuan berobat, selain rumah sakit. Hal ini dikarenakan klinik Yoga Darma memiliki fasilitas IGD untuk menangani hal yang berkenaan dengan kegawatdaruratan pasien yang membutuhkan penanganan segera. Layanan lain yang dapat dibuka sehingga berpotensi bagi klinik untuk memiliki nilai tambah adalah pelayanan poliklinik spesialis.

Menurut BPS Kabupaten Magelang, pada tahun 2020, di Kecamatan Mertoyudan dengan 13 Kelurahan,

terdapat 1 rumah sakit, 7 poliklinik/balai pengobatan, 1 Puskesmas dengan rawat inap, dan 13 apotek. Pada tahun 2022, ada 1 klinik utama bersalin baru dan 1 klinik gigi baru. Ada beberapa fasilitas kesehatan, dokter praktik mandiri di sekitar klinik. Jarak klinik Yoga Darma dengan klinik bersalin swasta 600 meter. Jarak klinik dengan klinik utama bersalin baru 1 km. Jarak klinik Yoga Darma dengan klinik gigi swasta baru 500 meter. Jarak klinik dengan praktek dokter gigi umum 3 km. Jarak klinik Yoga Darma dengan apotek 500 meter. Jarak klinik Yoga Darma dengan Puskesmas 1,4 km. Jarak klinik Yoga Darma dengan rumah sakit umum tipe D 3,2 km. Jarak klinik Yoga Darma dengan klinik kecantikan 500 meter. Jarak klinik dengan praktek dokter umum 900 meter. Jarak klinik dengan praktek dokter Spesialis Anak 1,6 km. Jarak klinik dengan praktek dokter Spesialis Jiwa 1,5 km. Sebagian besar pesaing terletak di jalan utama. Lokasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dalam menghadapi persaingan layanan kesehatan.

Dalam pemesanan obat, *suplier* obat menentukan aturan batas minimal pemesanan obat. *Suplier* dapat meningkatkan jumlah minimal pemesanan dalam satu faktur pemesanan obat, tergantung dari ketetapan *suplier* tersebut. Pemesanan obat dapat terhambat karena harus mencari obat lain yang dipesan untuk memenuhi jumlah minimal pemesanan.

Dari hasil wawancara, sebagian besar pasien menyatakan bahwa harga pelayanan klinik Yoga Darma standar dan terjangkau oleh pasien. Biaya rawat inap menurut pasien masih dirasakan mahal. Beberapa pasien memiliki loyalitas pelanggan yang cukup tinggi terhadap klinik Yoga Darma. Kenyamanan, kepuasan, dan kecocokan pasien dengan layanan merupakan salah satu alasan pasien berobat kembali ke klinik Yoga Darma. Pencapaian tahun 2020, loyalitas pelanggan klinik Yoga Darma adalah 77,86%, angka tersebut masih di bawah target yaitu 85%. Sedangkan untuk pertumbuhan pelanggan baru adalah 22,14%.

Terkait perizinan klinik, mengacu pada Peraturan PMK Nomor 14 tahun 202 tentang Usaha Klinik. Adapun untuk teknis pendirian klinik, mengacu pada PMK Nomor 9 tahun 2014 tentang Klinik. Sebagai klinik pratama rawat inap, Klinik Yoga Darma merupakan fasilitas kesehatan primer. Klinik Yoga Darma sudah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan sejak tahun 2018, berdasarkan perjanjian kerja sama klinik dengan BPJS yang berlaku 1 tahun. Perjanjian diperbaharui setiap tahun melalui proses *recredentialing*.

Terdapat perbedaan standar PMK klinik dengan regulasi BPJS¹¹, yakni dalam PMK, klinik pratama paling sedikit terdiri atas 2 dokter atau 2 dokter spesialis di bidang layanan primer atau 1 dokter dan 1 dokter spesialis di bidang layanan primer atau 2 dokter gigi.

Sedangkan menurut regulasi BPJS, dalam pelayanan klinik harus disertai pelayanan gigi satu atap. Dalam PMK klinik, diatur bahwa dalam 2 tahun setelah ijin operasional klinik keluar, diwajibkan untuk mengikuti akreditasi klinik. Oleh karena terbentur kondisi pandemi, proses akreditasi klinik maupun Puskesmas ditangguhkan. Prosesnya akreditasi panjang, sehingga membutuhkan tim pendampingan akreditasi. Berbeda dengan Puskesmas, klinik perlu mempersiapkan dana sendiri untuk proses pendampingan akreditasi.

YAKKUM sebagai yayasan pemilik klinik Yoga Darma memberikan dukungan kepada klinik. Ada pelatihan dan pengembangan SDM melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan, seperti YAKKUM Leadership Grow (YLG), cluster keuangan, cluster sekretariat, cluster SDM, dan cluster UPKM.

YAKKUM bermitra dengan Brot für die Welt (BfdW) dari Jerman dalam pembangunan kesehatan di Indo-

nesia yang peduli terhadap isu kesehatan disabilitas. Kerja sama ini sudah dimulai sejak 2019 dalam program “Pengembangan Partisipasi dan Inisiatif Masyarakat untuk Mengakses Pelayanan Kesehatan yang Inklusif dan Berkesinambungan”. Klinik Yoga Darma sebagai bagian dari YAKKUM turut mengembangkan pelayanan kesehatan yang inklusi. Klinik Yoga Darma turut berpartisipasi dalam kegiatan dan bantuan yang diberikan oleh BfdW, melalui kegiatan bakti sosial, penyuluhan kesehatan, sosialisasi pelayanan inklusi, pelatihan SDM untuk persiapan klinik inklusi, pembangunan prasarana dan sarana klinik inklusi.

Analisis SWOT kondisi Klinik Yoga Darma

Dari penjabaran di atas, maka dapat dibuat sebuah matriks SWOT, yang digunakan sebagai alat pencocokan yang penting dalam membantu mengembangkan 4 jenis strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT seperti pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Matriks SWOT Klinik Yoga Darma

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana klinik dari perpektif pasien cukup 2. Suasana lingkungan nyaman, asri, dan tenang 3. Lokasi strategis mudah dijangkau 4. Pasien tidak memiliki kesulitan dalam hal transportasi 5. Klinik memiliki potensi lahan luas yang dapat dikembangkan 6. Kompetensi dokter dan tenaga medis baik 7. Kerja sama tim baik 8. Ada usaha pengembangan SDM 9. Manajemen pengadaan cukup 10. Keramahan petugas baik 11. Antrean pasien tidak panjang 12. Waktu tunggu layanan pendek 13. Jam pelayanan panjang 14. Kesigapan dan respon petugas baik 15. Pelayanan dokter, perawat, dan pegawai baik 16. Komunikasi dokter dan pegawai baik 17. Ada kerja sama dengan pihak luar 18. Pelayanan mengedepankan nilai kasih dan kemanusiaan 19. Harga pelayanan klinik terjangkau oleh pasien 20. Dukungan yayasan terhadap pengembangan SDM, sarana, dan prasarana 21. Loyalitas pasien 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana rawat jalan dan rawat inap kurang memadai 2. Prasarana rawat jalan dan rawat inap perlu ditingkatkan 3. Kebersihan dan keindahan lingkungan perlu ditingkatkan 4. Lokasi klinik kurang terjangkau dengan kendaraan umum 5. Lokasi klinik tidak di pinggir jalan utama 6. Keberadaan klinik kurang terlihat 7. Jumlah sumber daya manusia kurang 8. Pegawai merangkap pekerjaan 9. Belum ada tenaga ahli di bidang yang sesuai 10. Kemampuan pegawai ada yang masih kurang 11. Etos kerja pegawai ada yang kurang 12. Penerapan teknologi informasi terbatas 13. SOP belum lengkap 14. Jam pelayanan poli gigi kurang 15. Jam pelayanan klinik umum tidak 24 jam 16. Ketersediaan jenis pelayanan (Pemeriksaan laboratorium kurang lengkap, tidak ada USG) 17. Usaha promosi terkendala 18. Sosialisasi informasi pelayanan klinik kurang 19. Keuangan masih mendapat bantuan dari yayasan 20. Biaya rawat inap mahal

Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan menambah kerja sama dengan pihak luar 2. Pasien lebih percaya pada pengobatan medis 3. Layanan yang dapat dikembangkan klinik (Keadaan darurat, poli spesialis Anak, poli Spesialis THT, terapi alternatif) 4. Pasien nyaman dengan pelayanan petugas 5. Pemasaran dari mulut ke mulut sudah berjalan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi dokter umum dan perawat (S6, S8, O1, O2,O4) 2. Melakukan agresif marketing melalui media cetak, elektronik, publisitas (S1, S2, S3, O1, O2, O4, O5) 3. Menambah plang penunjuk klinik menjadi lebih besar dan jelas (S3, S4, O1, O2) 4. Meningkatkan kenyamanan ruang tunggu (S12, S20, O1, O2) 5. Membuka layanan fisioterapi, laboratorium, poliklinik Spesialis (S5, O3,O4) 6. Meningkatkan sarana dan prasarana (S1, S2, S4, S20, O1, O2,O5) 7. Melakukan penyuluhan, pengobatan gratis (S6, S7, S10, O1, O2) 8. Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan, sekolah, Gereja, desa binaan (S3,S6, O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaiki dan memperbarui sarana secara bertahap (W1, O2) 2. Memperbaiki fisik bangunan dan modernisasi tampilan (W2, O2, O5) 3. Meningkatkan kebersihan klinik dan perawatan taman (W3, O1, O2, O5) 4. Menambah plang penunjuk klinik menjadi lebih besar dan jelas (W5, W6, O1, O2) 5. Merekrut tenaga dokter umum, analis, marketing, terapis (W7, W8, W9, O3, O4) 6. Membeli program SIM Klinik terintegrasi (W8, W12, O2) 7. Akreditasi klinik dan melengkapi standarisasi pelayanan / SOP (W13, O2) 8. Menambah jam pelayanan poli gigi (W14, W19, O2, O4) 9. Membuka layanan fisioterapi (W19, O3) 10. Layanan 24 jam (W15, W19, O1, O2, O4) 11. Meningkatkan marketing (W17, W18, O2) 12. Evaluasi tarif (W19, W20, O2) 13. Mengadakan seminar motivasi, penghargaan karyawan, pelatihan SDM (W10, W11, O2)
<p style="text-align: center;">Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasien masih menggunakan pijat dan jamu tradisional 2. Hambatan pemesanan obat karena aturan pemasok 3. Sarana dan prasarana pesaing lebih baik 4. Lokasi pesaing lebih strategis 5. SDM pesaing lebih baik 6. Perbedaan standar PMK klinik dengan regulasi BPJS 7. Biaya persiapan akreditasi klinik besar 8. Pasien menunda berobat 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan strategi harga pelayanan / tarif (S19, T1, T3, T4 T5) 2. Menerapkan paket pemeriksaan dan obat (S19, T1, T3, T4) 3. Mewujudkan layanan unggulan untuk mencegah pasien pindah ke fasilitas kesehatan lain (S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S19, S21, T3, T4,T5) 4. Akreditasi klinik (S6, S7, S20, T7) 5. Penyuluhan kesehatan (S6, S7, T8) 6. Meningkatkan manajemen pengadaan obat (S9, T2) 7. Meningkatkan loyalitas pasien (S21, T3, T4) 8. Membuat layanan fisioterapi (S5, S6, T1,T4) 9. Membuka praktik bersama dokter spesialis (S5, S6, S7, S17, S20, T4, T5) 10. Memperbaiki sarana dan prasarana klinik secara bertahap (S1, S20, T3) 11. Menambah kerja sama dengan perusahaan, sekolah, Gereja, desa binaan (S15, S16, S17, T3, T4, T5) 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun Business Plan sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (W19, T3, T4, T7) 2. Efisiensi biaya (W19, T2) 3. Meningkatkan kualitas layanan (W10, W11, T1, T5, T8) 4. Meningkatkan sosialisasi layanan (W5, W17, W18, T3, T4) 5. Evaluasi tarif layanan (W19, W20, T1, T8) 6. Meningkatkan efisiensi pekerjaan (W7, W8, T2)

Setelah dilakukan pencocokan melalui matriks di atas, Klinik Yoga Darma memerlukan beberapa strategi yang harus dilakukan agar mampu bertahan dan bersaing dengan fasilitas kesehatan lain di sekitar. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi internal, peneliti menyusun tabel faktor-faktor strategis internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*). Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh pihak yang berhubungan

dengan perencanaan dan implementasi strategi *survival*, yakni dengan manajemen klinik. Peneliti bersama manajemen melakukan diskusi internal/*brainstorming* dalam penetapan bobot dan rating setiap faktor. Bobot merupakan tingkat kepentingan, sedangkan rating merupakan tingkat pengaruh. Adapun tabel IFAS nampak pada Tabel 2 berikut.

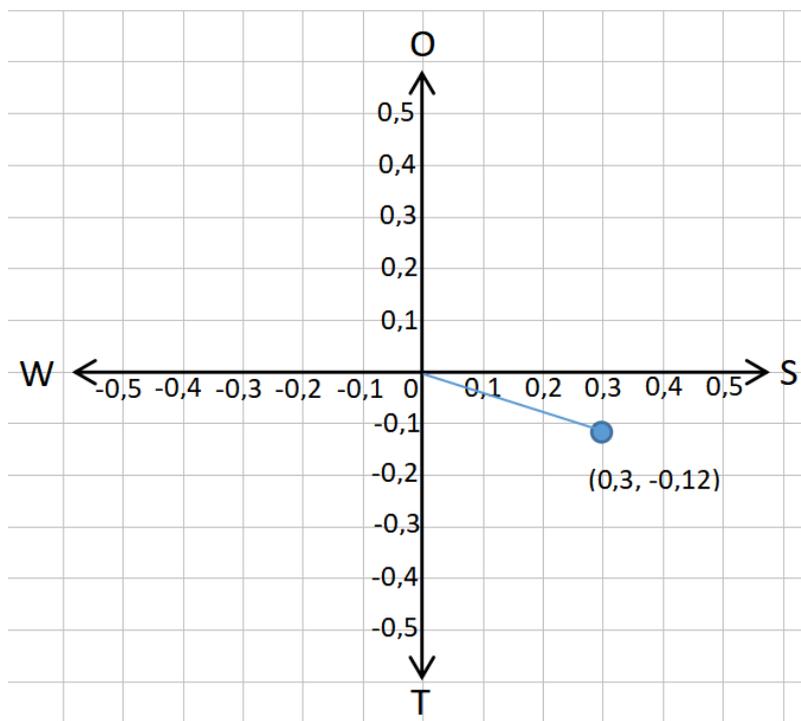
Tabel 2. Tabel Analisis IFAS Klinik Yoga Darma

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	Keterangan
Kekuatan (S):				
1. Sarana dan prasarana klinik dari perspektif pasien cukup	0,03	3	0,09	
2. Suasana lingkungan nyaman, asri, dan tenang	0,03	3	0,09	
3. Lokasi strategis mudah dijangkau	0,02	3	0,06	
4. Pasien tidak memiliki kesulitan dalam hal transportasi	0,01	3	0,03	
5. Klinik memiliki potensi lahan luas yang dapat dikembangkan	0,02	2	0,04	
6. Kompetensi dokter dan tenaga medis baik	0,03	3	0,09	
7. Kerja sama tim baik	0,02	2	0,04	
8. Ada usaha pengembangan SDM	0,02	3	0,06	
9. Manajemen pengadaan obat cukup	0,01	3	0,03	
10. Keramahan petugas baik	0,02	2	0,04	
11. Antrean pasien tidak panjang	0,02	3	0,06	
12. Waktu tunggu layanan pendek	0,02	2	0,04	
13. Jam pelayanan panjang	0,03	3	0,09	
14. Kesigapan dan respon petugas baik	0,03	3	0,09	
15. Pelayanan dokter, perawat, dan pegawai baik	0,03	2	0,06	
16. Komunikasi dokter dan pegawai baik	0,04	2	0,08	
17. Ada kerja sama dengan pihak luar	0,03	2	0,06	
18. Pelayanan mengedepankan nilai kasih dan kemanusiaan	0,03	3	0,09	
19. Harga pelayanan klinik terjangkau oleh pasien	0,02	2	0,04	
20. Dukungan yayasan terhadap pengembangan SDM, sarana, dan prasarana	0,02	3	0,06	
21. Loyalitas pasien	0,03	2	0,06	
Jumlah S	0,51 (a)		1,32 (b)	
Kelemahan(W):				
1. Sarana rawat jalan dan rawat inap kurang memadai	0,03	1	-0,03	
2. Prasarana rawat jalan dan rawat inap perlu ditingkatkan	0,03	2	-0,06	
3. Kebersihan dan keindahan lingkungan perlu ditingkatkan	0,02	2	-0,04	
4. Lokasi klinik kurang terjangkau dengan kendaraan umum	0,01	3	-0,03	
5. Lokasi klinik tidak di pinggir jalan utama	0,02	2	-0,04	
6. Keberadaan klinik kurang terlihat	0,02	1	-0,02	
7. Jumlah sumber daya manusia kurang	0,03	3	-0,09	
8. Pegawai merangkap pekerjaan	0,03	2	-0,06	
9. Belum ada tenaga ahli di bidang yang sesuai	0,03	3	-0,09	
10. Kemampuan pegawai ada yang masih kurang	0,03	3	-0,09	
11. Etos kerja pegawai ada yang kurang	0,02	1	-0,02	
12. Penerapan teknologi informasi terbatas	0,03	2	-0,06	
13. SOP belum lengkap	0,03	2	-0,06	
14. Jam pelayanan poli gigi kurang	0,03	2	-0,06	
15. Jam pelayanan klinik umum tidak 24 jam	0,02	3	-0,06	
16. Ketersediaan jenis pelayanan (Pemeriksaan laboratorium kurang lengkap, tidak ada USG)	0,03	2	-0,06	
17. Usaha promosi terkendala	0,03	2	-0,06	
18. Sosialisasi informasi pelayanan klinik kurang	0,02	2	-0,04	
19. Keuangan masih mendapat bantuan dari yayasan	0,02	2	-0,04	
20. Biaya rawat inap mahal	0,01	1	-0,01	
Jumlah W	0,49 (c)		-1,02 (d)	
Total	(a+c) = 1		(b+d) = 0,3	

Analisis faktor strategis eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*) dilakukan untuk mengetahui kondisi atau kecenderungan apa yang muncul dari luar yang dapat berpengaruh pada klinik. Adapun analisis EFAS dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Analisis EFAS Klinik Yoga Darma

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	Keterangan
Peluang (O):				
1. Harapan menambah kerja sama dengan pihak luar	0,10	3	0,30	
2. Pasien lebih percaya pada pengobatan medis	0,10	3	0,30	
3. Layanan yang dapat dikembangkan klinik	0,07	2	0,14	
4. (Keadaan darurat, poli spesialis anak, poli spesialis THT, terapi alternatif)				
5. Pasien nyaman dengan pelayanan petugas	0,08	2	0,16	
6. Pemasaran dari mulut ke mulut sudah berjalan	0,06	3	0,18	
Jumlah O	0,41 (a)		1,08 (b)	
Ancaman (T):				
1. Pasien masih menggunakan pijat dan jamu tradisional	0,08	3	-0,24	
2. Hambatan pemesanan obat karena aturan pemasok	0,05	1	-0,05	
3. Sarana dan prasarana pesaing lebih baik	0,08	1	-0,08	
4. Lokasi pesaing lebih strategis	0,10	2	-0,20	
5. SDM pesaing lebih baik	0,08	2	-0,16	
6. Perbedaan standar PMK klinik dengan regulasi BPJS	0,05	2	-0,10	
7. Biaya persiapan akreditasi klinik besar	0,08	2	-0,16	
8. Pasien menunda berobat	0,07	3	-0,21	
Jumlah T	0,59 (c)		-1,20 (d)	
Total	(a+c) = 1		(b+d) = -0,12	



Gambar 1. Diagram cartesius analisis SWOT Klinik Yoga Darma

Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi bertahan apa yang seharusnya diterapkan oleh Klinik Yoga Darma melalui faktor internal dan eksternal. Berdasarkan tabel analisis IFAS didapatkan hasil bahwa faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor sebesar 1,32 sedangkan kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor sebesar -1,02. Total skor IFAS adalah 0,3. Selanjutnya berdasarkan tabel analisis EFAS didapatkan hasil bahwa faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor sebesar 1,08 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor sebesar -1,20. Total skor EFAS adalah -0,12.

Dari tabel dihasilkan faktor internal yang positif, berarti bahwa kekuatan Klinik Yoga Darma relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya. Sedangkan faktor eksternal memberi nilai negatif, berarti ancaman lebih banyak dibandingkan peluang.

Penentuan pilihan strategi yang lebih spesifik dengan cara dari skor yang didapat dimasukkan ke dalam diagram cartesius analisis SWOT. Pada diagram terlihat bahwa dari skor mengarah pada pilihan kuadran II/*diversification*. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar kebijakan dalam kondisi *diversification strategy* yang berarti dalam pengembangan ke depan, Klinik Yoga Darma perlu melakukan penganekaragaman/penambahan produk layanan baru yang dapat dipasarkan pada pasar yang lama atau baru.

Pelaksanaan strategi diversifikasi produk membutuhkan analisa yang mendalam mengenai tiap produk yang akan diproduksi, sehingga akan diperoleh tingkat keuntungan yang diharapkan. Strategi yang dapat dilakukan Klinik Yoga Darma adalah fokus pada diversifikasi layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Layanan dapat berupa layanan baru atau lama dengan pembeda tertentu. Lingkungan klinik yang asri, nyaman, kecepatan dalam pelayanan, keramahan petugas dan waktu tunggu yang pendek dapat menjadi nilai tambah dan pembeda bagi klinik. Layanan baru dapat dijadikan layanan unggulan yang membedakan klinik dari fasilitas kesehatan lain di sekitarnya. Menurut peneliti, layanan pengobatan komplementer dan alternatif yang sudah terbukti secara medis, dapat menjadi bagian dari layanan klinik. Pengobatan komplementer dan alternatif dapat dijadikan diversifikasi produk layanan baru, untuk pasar golongan masyarakat tertentu, seperti layanan fisioterapi, akupunktur medis, dan klinik herbal. Adanya layanan dokter spesialis dalam satu atap dapat menjadi pembeda jenis layanan yang ada di klinik.

Klinik Yoga Darma pada saat ini belum memiliki sumber daya manusia untuk pengembangan layanan baru. Butuh waktu untuk melatih tenaga kesehatan atau mencari tenaga yang sesuai. Namun, hal ini dapat dilakukan karena salah satu faktor kekuatan klinik

adalah dukungan yayasan dalam usaha pengembangan SDM serta sarana dan prasarana klinik. Melalui perencanaan strategi pengembangan yang tepat dan matang, yayasan akan berkomitmen untuk mendukung pengembangan. Faktor kekuatan lain yang mendukung adalah lokasi klinik yang strategis di tengah-tengah pemukiman, keramahan petugas, pelayanan petugas baik dan klinik masih memiliki lahan luas. Perbaikan dan melengkapi sarana dan prasarana dapat dilakukan bertahap, proses dapat berjalan bersama-sama dalam pemenuhan SDM. Perbaikan diperlukan untuk menunjang pelayanan, agar pasien tidak berpindah ke fasilitas kesehatan lain, serta meningkatkan loyalitas pasien.

Perlu adanya analisa dan perhitungan mengenai jenis layanan baru yang akan ditambahkan. Dimulai dari kesiapan sumber daya manusia, pemahaman tentang layanan yang baru, sarana dan prasarana yang ada, pengaruh layanan baru terhadap layanan yang lama, dan bagaimana memasarkan produk layanan yang baru. Klinik Yoga Darma pada saat ini belum memiliki sumber daya manusia untuk pengembangan layanan baru. Butuh waktu untuk melatih tenaga kesehatan atau mencari tenaga yang sesuai. Namun, hal ini dapat dilakukan karena salah satu faktor kekuatan klinik adalah dukungan yayasan dalam usaha pengembangan SDM, sarana dan prasarana klinik. Dengan perencanaan strategi pengembangan yang tepat dan matang, yayasan akan berkomitmen untuk mendukung pengembangan. Faktor kekuatan lain yang mendukung adalah lokasi klinik yang strategis di tengah-tengah pemukiman, keramahan petugas, pelayanan petugas baik, antrean pasien yang tidak panjang, dan klinik masih memiliki lahan luas. Dengan memanfaatkan kekuatan klinik tersebut, diharapkan dapat meraih peluang yang ada, seperti menambah kerja sama dengan pihak lain, membuka layanan baru, meningkatkan kenyamanan pasien dan pemasaran dari mulut ke mulut.

Dalam proses perencanaan strategis dapat dibagi menjadi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek dapat dimulai dengan perbaikan kelemahan klinik secara bertahap. Perbaikan dan melengkapi sarana dan prasarana dapat dilakukan bertahap, dimulai dengan sarana dan prasarana yang menjadi prioritas utama seperti laboratorium. Kebersihan dan keindahan lingkungan dapat terus diperbaiki. Keberadaan klinik yang kurang terlihat dari jalan dapat diperbaiki dengan memasang plang penunjuk yang mudah terlihat dari jalan. Perbaikan diperlukan untuk menunjang pelayanan, agar pasien tidak berpindah ke fasilitas kesehatan lain, serta meningkatkan loyalitas pasien.

KESIMPULAN

Klinik Yoga Darma sudah memiliki banyak faktor terkait kekuatan yang dapat mendukung pelayanan klinik. Kekuatan dan keunggulan klinik yang ada perlu dimaksimalkan supaya dapat mendukung kinerja klinik seperti lokasi yang strategis, lahan luas, kompetensi tenaga medis, pelayanan yang cepat, serta dukungan yayasan dalam pengembangan SDM dan sarana prasarana. Di samping itu, klinik juga memiliki kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki seperti sarana prasarana yang kurang memadai, kurangnya kebersihan dan keindahan lingkungan, keberadaan klinik yang kurang terlihat, sumber daya manusia yang kurang, keterbatasan teknologi informasi, dan kendala marketing klinik.

Faktor terkait pada peluang yang dimiliki Klinik Yoga Darma adalah harapan menambah kerja sama dengan pihak luar, pasien lebih percaya pada pengobatan medis, layanan yang dapat dikembangkan klinik seperti layanan gawat darurat, poli spesialis anak, poli spesialis THT, terapi alternatif, pasien nyaman dengan pelayanan petugas, serta pemasaran dari mulut ke mulut. Faktor terkait ancaman eksternal adalah pasien masih menggunakan pijat dan jamu tradisional, hambatan pemesanan obat karena aturan pemasok, sarana dan prasarana pesaing lebih baik, lokasi pesaing lebih strategis, SDM pesaing lebih baik, perbedaan standar PMK klinik dengan regulasi BPJS, biaya persiapan akreditasi klinik besar, serta pasien menunda berobat.

Penelitian menunjukkan klinik berada pada kuadran II, artinya bahwa klinik dapat menggunakan strategi diversifikasi, untuk memaksimalkan faktor kekuatan dan mengatasi ancaman yang ada. Diversifikasi produk merupakan penganeekaragaman jenis layanan, dapat berupa layanan baru ataupun jenis usaha baru.

Dari hasil analisis tersebut maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen Klinik Yoga Darma diantaranya yaitu perlu adanya pengembangan jenis layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengembangan layanan tersebut dapat berupa layanan unggulan klinik yang berbeda dengan fasilitas kesehatan yang lain. Pertimbangkan sasaran baik dari konsumen lama maupun baru melalui diversifikasi layanan seperti praktik bersama dokter spesialis, layanan fisioterapi, atau layanan herbal.

Dari potensi fisik yang ada, pihak manajemen dapat memanfaatkan sisa lahan klinik yang masih luas untuk budidaya tanaman dan penyewaan lahan agar mendapatkan tambahan pendapatan. Tim marketing klinik juga perlu dibentuk secara khusus agar strategi marketing dapat disusun secara lebih terstruktur, efektif, dan efisien sehingga mampu meningkatkan pemasukan.

REFERENSI

1. Trisnantoro, L., 2000. Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit. ANDI, Yogyakarta.
2. Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M., 2016. Non-profit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 45: 64-86. doi:10.1177/0899764014561796
3. Dart, R., 2004. Being "business-like" in a non-profit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 33: 290-310. doi:10.1177/0899764004263522
4. Sanders, M.L., 2015. Being Nonprofit-Like in a Market Economy. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 44: 205-222. doi:10.1177/0899764013508606
5. Carmel, E., & Harlock, J., 2008. Instituting the "third sector" as a governable terrain: partnership, procurement and performance in the UK. *Policy Polit.* 36: 155-171. doi:10.1332/030557308783995017
6. Tomlinson, F., & Schwabenland, C., 2010. Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization* 17: 101-121. doi:10.1177/1350508409350237
7. King, D., 2017. Becoming Business-Like: Governing the Non-profit Professional. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 46: 241-260. doi:10.1177/0899764016663321
8. Denison, D.R., & Mishra, A.K., 1995. Theory Org Culture Effectiveness. *Organ. Sci.* 6: 204-223.
9. Voss, G.B., & Voss, Z.G., 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *J. Mark.* 64: 67-83. doi:10.1509/jmkg.64.1.67.17993
10. Zhou, K.Z., & Li, C.B., 2010. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *J. Bus. Res.* 63: 224-231. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.003
11. Indonesia, 2011. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial.