

Penyusunan Renstra Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem – Sleman Yogyakarta

Firman Pribadi 1, Arlina Dewi1, Sofian Dwi Mardianto 2, Sylvia Analisa 2, Tuti Handayu 2, Raden Tryarso Setyawan Oktyanto 2, Safiqulatif Abdilah 2

1 Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta – Indonesia

2, Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem, Yogyakarta - Indonesia

JL. Brawijaya, Tamantirtio, Kasihan, Bantul, Yogyakarta

Email: firmanpribadi@umy.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.18196/ppm.51.1011>

Abstrak

Rencana strategis (renstra) adalah bagian penting dalam manajemen klinik pratama. Penyusunan renstra hingga saat ini bukanlah hal mudah karena ternyata banyak klinik tidak memiliki renstra. Padahal renstra klinik saat ini adalah hal penting karena terkait dengan program akreditasi klinik. Terjadi kesulitan dalam menyusun renstra karena membutuhkan sumber daya dan keahlian yang akan berbiaya mahal bagi klinik, sedangkan saat ini banyak klinik terutama klinik di bawah naungan Muhammadiyah memiliki sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, pelatihan penyusunan renstra menjadi penting dan bermanfaat bagi pengurus klinik pratama. Tujuan dari pengabdian masyarakat ini adalah melatih staf dan pimpinan klinik pratama untuk belajar menyusun renstra klinik. Kegiatan ini dimulai dari mengumpulkan data, mengolah data, dan menyimpulkan hasil pengolahan data dalam bentuk analisis eksternal dan internal, penyusunan visi, misi, tujuan, penyusunan analisis SWOT, pemilihan strategi melalui analisis TOWS hingga penyusunan balance scorecard dan KPI bagi klinik, sehingga renstra klinik secara utuh dapat tersusun. Metode pelatihan dilaksanakan secara online melalui media Zoom dan tatap muka dengan pengurus klinik serta stakeholder klinik. Hasil pelatihan menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasa puas karena mendapatkan pencerahan dan pemahaman yang baik dan komprehensif bagaimana menyusun renstra klinik dengan baik, sehingga akhirnya dapat tersusun renstra klinik seperti yang dibutuhkan. Implikasi dari pelatihan ini diharapkan bahwa klinik pratama dapat menyusun renstra sendiri terutama sesuai dengan kebutuhan klinik terkait akreditasi dan perkembangan klinik ke depannya. Pengabdian masyarakat ini dilakukan untuk menyusun renstra dari klinik mitra, maka novelty atau keterbaruan dari paper ini adalah renstra yang berbeda dengan renstra lainnya karena renstra bergantung pada kondisi mitra.

Kata kunci: renstra, klinik pratama, SWOT, strategi TOWS, balance scorecard

Abstract

The strategic plan is an important part of Pratama Clinic's management. Recently strategic planning is not an easy thing, thus there are a lot of clinic who hasn't strategic plan. Nowadays, strategic plan is an important thing that related to clinical accreditation program. The difficulty in arranging the strategic plan is required resources and expertise, which need more budget for clinic. Nowadays, there are a lot of clinic especially clinic under the auspices of Muhammadiyah that has limited resources, therefore the training of strategic plan being important and useful for Pratama Clinic administrator. Objective The objective of this community services is to train the leader and the staf of Pratama Clinic tu study how to arrange strategic plan start from collecting data, processing data and concluding the results of data processed in the form of external and internal analysis. The formulation of vision, mission, objectives, arrangement of SWOT analysis, selection of strategies through TOWS analysis until the arrangement of balanced scorecards and KPIs for clinics, so that a complete clinical strategic plan can be drawn up. Method The training program will be held online through Zoom, and direct meeting with the clinic administrator and clinic stakeholder. Result The result of this research show that the participant of this training satisfied, because they get understanding and comprehension about how to arrange a good strategic plan for clinic, so that could arrange the clinical strategic plan as they need. Implication The implication of this training are expected that Pratama Clinic can arrange the strategic plan by themselves especially according to clinical needs related to accreditation and future clinical developments. This community services done to arrange the strategic plan of the partner clinic, then the novelty of this paper is the different strategic plan with the other, because strategic plan depend on the partner condition.

Keyword: business plan, Clinic SWOT, TOWS Analysis, Balance Scorecard

Pendahuluan

Sesuai dengan Permenkes Nomor 9 Tahun 2014 tentang Klinik, disebutkan bahwa klinik merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik.

Berdasarkan jenis pelayanan, klinik dibagi menjadi klinik pratama dan klinik utama. Klinik Pratama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar baik umum maupun khusus, sedangkan klinik utama menyelenggarakan pelayanan medik spesialisik atau pelayanan medik dasar dan spesialisik

Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem merupakan amal usaha Muhammadiyah bidang kesehatan (AUMKES) milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yang didirikan oleh Pimpinan Cabang Muhammadiyah Pakem. Bangunan PKU Muhammadiyah Pakem berdiri di atas tanah wakaf keluarga besar Bapak Haji Muhammad Ilham S.H. dan wakaf para donatur. Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem mulai berdiri 1 November 1999 dan resmi beroperasi sejak tahun 2000.

Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem merupakan klinik pratama yang terletak di Jalan Pakem Cangkringan Km 0,4, Dusun Pakem Gede, Kelurahan Pakembinangun, Kecamatan Pakem, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penyusunan rencana strategis (renstra) Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem untuk Tahun 2021 - 2025 disusun dalam rangka pengelolaan dan pengembangan upaya strategis Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem dengan mempertimbangkan ancaman dan peluang usaha yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem.

Tujuan penyusunan rencana strategis (renstra) Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem adalah sebagai berikut.

- Melakukan penyusunan renstra klinik untuk mengetahui gambaran kondisi Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem melalui kegiatan operasional, organisasi, keadaan sumber daya manusia dan keuangan, serta sarana dan prasarana yang dimiliki di masa lampau, saat ini, serta perkiraan lima tahun yang akan datang.
- Menentukan *Market Share* dan *Positioning* Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem di lingkungannya.
- Menentukan pilihan strategi Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem ke depan.
- Menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama dan besarnya anggaran/*budget* untuk melaksanakan target kinerja.

Metode Pelaksanaan

Dikarenakan masa pandemi Covid-19 belum sepenuhnya berakhir, maka pelaksanaan kegiatan dilakukan secara *online* dan *offline*. Kegiatan *online* dilakukan dengan menggunakan aplikasi Zoom dan Teams yang disediakan prodi MARS dan Teams UMY. Peserta yang hadir dalam pelatihan ini baik secara *online* maupun *offline* dihadiri oleh staf, pimpinan klinik, dan BPH Klinik Pratama Rawat Inap Pakem.

Metode analisis lingkungan internal dan eksternal dalam pelatihan ini mengikuti langkah-langkah dari Swayne, Duncan, dan Ginter (2006) dan *Working Paper* Penyusunan Dokumen Rencana Strategis Bisnis (PMPK UGM) untuk latihan analisis eksternal dan internal.

Setelah analisis eksternal dan internal dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun SWOT analisis. Melalui SWOT analisis peluang bisnis yang tepat dan memiliki ide ekonomi yang layak dapat diimplementasikan agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan, dan mengarah pada pertumbuhan yang berkelanjutan (Kulshrestha dan Puri, 2017), dan analisis

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) telah menjadi alat utama yang digunakan oleh bisnis untuk perencanaan strategis (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, Rahman, 2021).

Langkah selanjutnya setelah SWOT analisis adalah membentuk matriks TOWS atau TOWS analisis. Matriks TOWS disiapkan untuk menggabungkan faktor eksternal dan internal perusahaan untuk menerapkan strategi (Aslan, Çinar, dan Kumpikaitè, 2012).

Setelah matriks TOWS atau analisis TOWS, maka langkah selanjutnya adalah menggunakan mengimplementasikan strategi yang terpilih ke dalam *Balance Scorecard* (BSC). BSC adalah sistem manajemen yang memetakan tujuan strategis organisasi ke dalam kinerja dengan empat perspektif seperti keuangan, perspektif bisnis internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang memberikan umpan balik yang relevan tentang seberapa baik rencana strategis dijalankan sehingga penyesuaian dapat dibuat jika perlu (Velnampy dan Nimalathan, 2007).

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) terletak di bagian tengah-selatan Pulau Jawa. Secara geografis terletak pada 7°33'-8°12' lintang selatan dan 110°00'-110°50' bujur timur. Luas DIY adalah 3.185,80 km² atau 0,17% dari luas Indonesia (1.890.754 km²) (Sumber: Profil Kesehatan DIY 2019). DIY terdiri dari 1 kota, 4 kabupaten, 78 kecamatan, dan 438 kelurahan/desa. Wilayah administratif DIY dirinci sebagai berikut.

1. Kota Yogyakarta (luas 32,50 km², 14 kecamatan, dan 45 kelurahan).
2. Kabupaten Bantul (luas 506,85 km², 17 kecamatan, dan 75 desa).
3. Kabupaten Kulon Progo (luas 586,27 km², 12 kecamatan, dan 87 desa).
4. Kabupaten Gunungkidul (luas 1.485,36 km², 18 kecamatan, dan 144 desa).
5. Kabupaten Sleman (luas 574,82 km², 17 kecamatan, dan 86 desa).

Menurut proyeksi BPS, jumlah penduduk DIY tahun 2019 sebesar 3.842.932 jiwa dengan persebaran yang tidak merata. Mayoritas penduduk DIY bermukim di Kabupaten Sleman, yaitu sebanyak 1.219.640 jiwa (31,74%) dari total penduduk. Penduduk terbanyak kedua bermukim di Kabupaten Bantul, yaitu sebanyak 1.018.402 jiwa (26,50%). Sementara itu, jumlah penduduk di wilayah lain adalah Kabupaten Gunungkidul sebanyak 742.731 jiwa (19,32%), Kota Yogyakarta dengan jumlah penduduk sebanyak 431.939 jiwa (11,24%), dan Kabupaten Kulon Progo sebanyak 430.220 jiwa (11,20%). Perbandingan penduduk laki-laki dan perempuan pada DIY relatif seimbang. Penduduk dengan jenis kelamin laki-laki adalah 49,49%. Sementara itu, penduduk perempuan adalah 50,51%. Gambaran sebaran jumlah penduduk ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

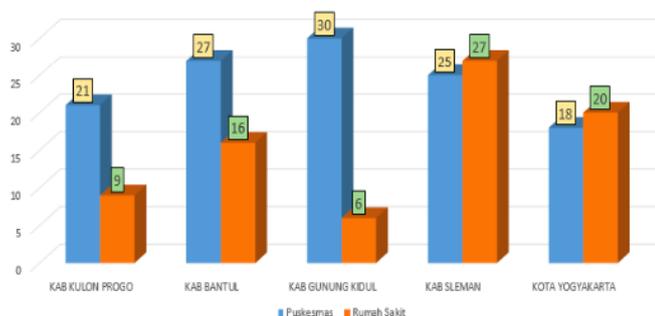
Kabupaten/Kota	Jumlah
Kulon Progo	430.220
Bantul	1.018.402
Gunung Kidul	742.731
Sleman	1.219.640
Yogyakarta	431.939
DI Yogyakarta	3.842.932

Sumber : BPS D.I. Yogyakarta, 2020

Jumlah penduduk Kecamatan Pakem seluruhnya berjumlah 38.012 jiwa, dengan penduduk laki-laki berjumlah 18.698 jiwa dan penduduk perempuan berjumlah 19.314 jiwa seperti gambar di bawah ini.

Penduduk Kecamatan Pakem Sleman			
Kelurahan / Kalurahan	L	P	L+P
PURWOBINANGUN	4.730	4.801	9.531
CANDIBINANGUN	3.259	3.360	6.619
HARJOBINANGUN	3.053	3.195	6.248
PAKEMBINANGUN	3.248	3.426	6.674
HARGOBINANGUN	4.408	4.532	8.940
Jumlah	18.698	19.314	38.012

Tahun 2019 puskesmas yang mencapai akreditasi paripurna sebanyak 14 puskesmas, akreditasi utama 65 puskesmas dan 42 puskesmas memiliki akreditasi madya, seperti gambar berikut.



Sumber : Seksi Mutu dan Akreditasi Faskes Dinkes DIY

Dari data di atas tampak bahwa jumlah puskesmas yang ada di DIY ada 121 puskesmas yang terdiri atas 48 puskesmas perawatan dan 73 nonperawatan.



Sumber : Seksi Pelayanan Dasar, Rujukan, dan Khusus Dinkes DIY

Klinik pratama dan utama, dan klinik perorangan yang berada di wilayah Kecamatan Pakem dapat dilihat dari gambar di bawah ini.

REKAP FASKES KLINIK PRATAMA dan UTAMA					
No.	Nama Faskes	Alamat	Desa	Kecamatan	Type
1	Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Yogyakarta	Jl Kaliurang KM 17	Pakembinangun	Pakem	Klinik Pratama
2	Pulowatu Sisma Medika	Jl. Raya Turi - Pakem Km. 3 No. 47 Pulowatu	Purwobinangun	Pakem	Klinik Pratama
3	Klinik Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem	Jalan Pakem-Cangkringan KM 0,4	Pakembinangun	Pakem	Klinik Pratama dan Klinik Utama

REKAP FASKES PERORANGAN					
No.	Nama Faskes	Alamat	Desa	Kecamatan	Type
1	Praktek Pribadi drg. Sarah Eveline Desita N	Jl Katen	Harjobinangun	Pakem	Perorangan
2	BPM Atik Indrawati	Tawangrejo RT 02 RW 12	Purwobinangun	Pakem	Perorangan
3	Praktek Perorangan dr. Defi Sari Wulan	Turgorejo Harjobinangun RT 01 RW 21	Harjobinangun	Pakem	Perorangan
4	Praktek Mandiri dr. Nur Rachmani Sp.PD	Jl. Pakem - Cangkringan, Pakemtegal	Pakembinangun	Pakem	Perorangan
5	Praktek Mandiri dr. Dona Yuan	Jl. Pakem - Cangkringan, Pakemtegal	Pakembinangun	Pakem	Perorangan
6	Praktek Bersama Dokter Dede Candra	Jl. Turi Pakem KM 3,5 Jambangan	Purwobinangun	Pakem	Perorangan
7	Praktik Mandiri Bidan Afita Mega Alvionita	Jalan Pakem-Turi KM 02, Magersari	Candibinangun	Pakem	Perorangan
8	PMB Afita Mega Alvionita	Kumendung RT 03 RW 18	Candibinangun	Pakem	Perorangan
9	PMB Afita Mega Alvionita	Kumendung RT 03 RW 18	Candibinangun	Pakem	Perorangan
10	Praktek Bidan Mandiri Felisiana Sri astuti	Turgo RT 07 RW 03	Purwobinangun	Pakem	Perorangan
11	Praktek Bidan Mandiri Ari Kurniawati. A.Md.Keb	Dari RT 01 RW 03	Hargobinangun	Pakem	Perorangan
12	Praktek Pribadi dr. Santin Meilandani	Kalireso	Candibinangun	Pakem	Perorangan
13	Praktik Mandiri drg. Ita Widaryati	Ngawen	Harjobinangun	Pakem	Perorangan

Dari uraian di atas tampak bahwa pesaing Klinik Muhammadiyah Pakem hanya di wilayah Kecamatan Pakem terdiri dari 25 puskesmas dengan 10 puskesmas adalah puskesmas perawatan. Selain itu, untuk klinik pratama terdapat dua klinik pesaing yang satu diantaranya berada pada kelurahan yang sama, sedangkan untuk klinik perseorangan terdapat 13 klinik. Dilihat dari jumlah layanan kesehatan di wilayah Kecamatan Pakem, tampak bahwa persaingan yang ada cukup ketat untuk melayani sekitar 38.012 jiwa.

2. Analisis Lingkungan Internal

Jumlah tenaga medis saat ini di Klinik PKU Muhammadiyah Pakem terdiri dari 6 orang tenaga dokter umum, dan 4 orang tenaga dokter gigi. Jenis layanan yang diberikan adalah sebagai berikut.

- | | |
|---|--|
| 1. Instalasi Gawat Darurat 24 Jam | 11. USG |
| 2. Persalinan 24 Jam | 12. Home Care |
| 3. Klinik Dokter Umum | 13. Home Visit (Dokter On Call) |
| 4. Klinik Dokter Gigi | 14. Penyuluhan Kesehatan Masyarakat |
| 5. Klinik TB-DOTS | 15. Pembinaan UKS |
| 6. Klinik KIA (Kesehatan Ibu dan Anak, KB, Imunisasi) | 16. Pelayanan Ambulance |
| 7. Pelayanan Khitan oleh Dokter | 17. Pelayanan Asuransi |
| 8. Farmasi 24 Jam | 18. BPJS |
| 9. Laboratorium (Layanan Covid: PCR, Antigen, Antibodi) | 19. Dana Kesehatan Muhammadiyah |
| 10. EKG | 20. Kerjasama/Relasi Perusahaan (HaloDok, ProSehat, Klinik Pintar IDI, Traveloka, Citilink). |

Luas bangunan klinik adalah seluas 440 m² yang terdiri dari:

No	Nama Gedung / Ruangan	Luas(M2)
1	Gedung Rawat Jalan	200 m2
2	Gedung Rawat Inap	160 m2
3	Gedung Paviliun	80 m2
	Jumlah Total	440 m2

Alat kesehatan yang dimiliki adalah sebagai berikut.

No	Unit Pelayanan	Jenis Peralatan	Jumlah
1	IGD	Bed periksa	1
		Brankar	2
		EKG	1
		Jet nebul	2
		Suction	1
2	Klinik KIA	Bed periksa	1
		Bed Gyn	1
		USG Mindray DP-10	1
3	Klinik Gigi	Dental chair	1
4	Farmasi	Kulkas obat	1
		Kulkas vaksin	1
5	Laboratorium	Hematology Analyzer	1
		Analisa Kimia Darah	2
		Mikroskop	1
6	Rawat Inap	Bed Pasien	11
		Bedsite monitor	1
		Syringe pump	1
		Infus pump	1
7	Kamar Bersalin	Bed Gyn	2

Data kunjungan pasien keseluruhan, poli gigi, dan poli umum adalah sebagai berikut.

NO	Data Kunjungan	2016	2017	2018
1	Klinik Umum	-	-	14.873
2	Klinik Gigi	-	-	261
3	Klinik KIA	-	-	700
4	ODC (One Day Care)	-	-	214
5	Total Kunjungan	-	13.630	16.048

Data pelayanan rawat inap, rawat jalan, IGD adalah sebagai berikut.

No	Data Pasien	2016	2017	2018
1	Rawat Inap	-	405	186
2	Rawat Jalan	-	13.630	16.048

3. Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah metode analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terlibat dalam suatu organisasi, rencana, proyek, seseorang atau kegiatan bisnis (GÜREL dan TAT, 2017). Berdasarkan analisis eksternal dan internal Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem, maka dapat disusun analisis SWOT berdasarkan data pada tabel 1 dan tabel 2 di bawah ini.

Tabel 1. Faktor-faktor yang Membentuk Peluang dan Ancaman di Klinik Pratama Rawat Inap
PKU Muhammadiyah Pakem

No	Faktor Peluang	Faktor Ancaman
1	Dukungan Pemerintah Kabupaten Sleman terhadap pengembangan Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem cukup baik.	Terdapat fasyankes swasta & pemerintah kompetitor yang lebih besar dan bagus dengan jarak yang sangat dekat serta mendapat dukungan / <i>support</i> yang besar, yaitu RS Pantu Nugroho (didukung RS Pantu Rapih dan paroki/gereja) RSJ Grhasia (Pemda), Puskesmas Pakem, dan DPM (Dokter Praktik Mandiri).
2	Komitmen Pemerintah Kabupaten Sleman untuk mengembangkan potensi wisata Kesehatan (<i>health-tourism</i>).	Perubahan regulasi kesehatan dan BPJS yang sangat cepat sehingga klinik harus beradaptasi.
3	Jumlah warga muslim Pakem dan sekitarnya cukup banyak.	Yayasan misionaris/nonmuslim siap membangun RS dan klinik di Sleman.
4	Potensi pasien dari Jamaah Muhammadiyah yang besar dan siap dimobilisasi.	Berkembangnya dokter praktik mandiri dan klinik pratama (faskes tingkat pertama).
5	Kesadaran sebagian masyarakat muslim berobat yang sesuai syariah cukup tinggi.	Terletak di kawasan yang dekat dengan ancaman erupsi Gunung Merapi.
6	Mendapat kepercayaan sekolah dan Perguruan Tinggi Muhammadiyah maupun non-Muhammadiyah untuk menempatkan siswa & mahasiswa praktik.	Keluar masuknya karyawan (<i>turn over</i>) tinggi (banyak dokter umum yang melanjutkan studi spesialis dan tawaran kerja sebagai PNS).
7	Belum terdapat <i>setting</i> RS dengan konsep siaga bencana di wilayah Pakem.	Sudah banyak klinik pratama yang terakreditasi.
8	Pertumbuhan penduduk dan ekonomi / daya beli (<i>ability to pay</i>) masyarakat Sleman Utara cukup baik.	Ekspektasi tinggi dari masyarakat karena dianggap sebagai RS, sehingga fasilitas dinilai kurang memadai).
9	Tarif RS sekitar yang lebih tinggi.	
10	Banyak warga yg sudah ber-BPJS, tapi belum menjadi peserta <i>kapitasi</i> di klinik.	
11	Puskesmas Pakem baru melayani rawat jalan (belum melayani rawat inap).	
12	Dukungan material (nonfinansial) dan nonmaterial (finansial) dari <i>sister hospital</i> (RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta) dan dari <i>stakeholder</i> organisasi Muhammadiyah.	
13	Bisa bekerja sama dengan perusahaan atau instansi swasta untuk meraih dana CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>).	
14	Donasi hibah APD dalam kondisi pandemi.	
15	Telah bekerja sama dengan beberapa situs dan aplikasi seperti Halodoc, Prosehat, Klinik Pintar Traveloka dan Citilink untuk pemeriksaan <i>rapid test</i> .	
16	Jumlah pasien umum lebih besar daripada pasien BPJS.	
17	Mempunyai rencana pembukaan cabang di area Turi atau Tempel atau Pakem daerah barat.	

Tabel 2. Faktor-Faktor yang Membentuk Kekuatan dan Kelemahan di Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem

No.	Faktor Kekuatan	Faktor Kelemahan
1	Pemilik, pengelola/manajemen, dan sumber daya manusia yang semangat, solid, sinergis, dan berkomitmen tinggi untuk kemajuan institusi.	Kekuatan finansial internal tidak terlalu kuat. Biaya operasional mandiri dari pendapatan. Ada hibah bersifat insidental. Tidak ada subsidi dari Muhammadiyah. Pengelolaan uang 100% mandiri (30% laba masuk ke Muhammadiyah untuk dakwah).

2	Jumlah dokter, perawat, bidan dan tenaga kesehatan mencukupi sesuai peraturan.	Jumlah karyawan cukup banyak dibanding <i>load</i> pekerjaan, sehingga ada fase <i>idle</i> / diam.
3	Mempunyai pelanggan loyal di luar wilayah Kecamatan Pakem (Ngemplak, Turi, Ngaglik, Cangkringan)	Kompetensi (pengetahuan dan ketrampilan/ <i>soft skill</i>) karyawan perlu ditingkatkan .
4	Pelayanan ramah dan tarif bersaing di bawah RS Panti Nugroho.	Belum ada instalasi gizi (masih bekerja sama dengan katering luar RS)
5	Fasilitas memadai dan memenuhi persyaratan pemerintah.	Belum ada pelayanan unggulan.
6	Terdapat masjid yang cukup luas untuk salat Jumat dan pengajian yang meningkatkan silaturahmi dengan warga sekitar	Media komunikasi dan informasi masih kurang dan belum <i>update</i> (belum ada <i>website</i> resmi klinik).
7	Sudah lama beroperasi dan dipercaya masyarakat Pakem dan sekitarnya (berdiri sejak tahun 1999).	Lokasi kurang strategis, akses masuk kurang terlihat, tertutup oleh toko-toko di pinggir jalan raya.
8	Tanah berstatus hak milik dan masih luas untuk pengembangan.	Linen, laundry belum sesuai standar (masih bersifat rumah tangga).
9	Mandiri dalam hal keuangan (mengelola uang sendiri).	Akreditasi masih dalam masa persiapan (tertunda sejak pandemi).
10	Sudah menggunakan <i>E medical record</i> (kecuali <i>informed consent</i>).	Sistem data manajemen bisa diakses, tetapi belum maksimal.
11	Menjadi pilihan masyarakat dalam pelayanan rawat jalan (rata-rata 1.200 - 1.500 orang setiap bulan).	
12	Menerima pembiayaan jaminan kesehatan: BPJS Kesehatan, Dana Sehat Muhammadiyah, dan kerja sama perusahaan.	
13	Satu-satunya pelayanan kesehatan di wilayah Pakem yang berbasis Islam.	
14	Menyandang nama besar Persyarikatan Muhammadiyah.	
15	Menjadi bagian dari sistem jejaring pelayanan kesehatan di Persyarikatan Muhammadiyah.	
16	Pendekatan nilai agama melalui pengajian rutin Ahad pagi secara bergilir di 8 masjid yang dikelola Muhammadiyah, beserta bakti sosial dan pemeriksaan kesehatan.	
17	Program dana sehat muhammadiyah (TK & SMK).	
18	Merupakan klinik dengan pelayanan IGD dan KIA KB Persalinan 24 jam	

Berdasarkan tabel 1 dan tabel 2 di atas maka dapat disusun diagram kartesius dengan memberikan bobot dan rating pada faktor SWOT di atas seperti tabel 3, tabel 4, tabel 5 dan tabel 6 di bawah ini.

Tabel 3. Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Peluang

No.	Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1.	Jumlah pasien umum lebih besar daripada pasien BPJS.	0,23	4	0,92
2.	Mempunyai rencana pembukaan cabang di area Turi atau Tempel atau Pakem daerah barat.	0,14	3	0,42
3.	Pertumbuhan penduduk dan ekonomi / daya beli (<i>ability to pay</i>) masyarakat Sleman Utara cukup baik.	0,16	4	0,63
4.	Telah bekerja sama dengan beberapa situs dan aplikasi seperti Halodoc, Prosehat, Klinik Pintar Traveloka dan Citilink untuk pemeriksaan <i>rapid test</i> .	0,06	5	0,28

	TOTAL			2,25
--	--------------	--	--	------

Tabel 4. Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Ancaman

No.	Faktor Ancaman (<i>Threath</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1.	Terdapat fasyankes swasta & pemerintah kompetitor yang lebih besar dan bagus dengan jarak yang sangat dekat serta mendapat dukungan / <i>support</i> yang besar, yaitu RS Panti Nugroho (didukung RS Panti Rapih dan paroki/gereja) RSJ Grhasia (Pemda), Puskesmas Pakem, dan DPM (Dokter Praktik Mandiri).	0,17	1	0,17
2.	Perubahan regulasi kesehatan dan BPJS yang sangat cepat sehingga klinik harus beradaptasi.	0,09	3	0,27
3.	Ekspektasi tinggi dari masyarakat karena dianggap sebagai RS, sehingga fasilitas dinilai kurang memadai.	0,08	3	0,25
4.	Keluar masuknya karyawan (<i>turn over</i>) tinggi (banyak dokter umum yang melanjutkan studi spesialis dan tawaran kerja sebagai PNS).	0,07	1	0,07
	TOTAL			5,26

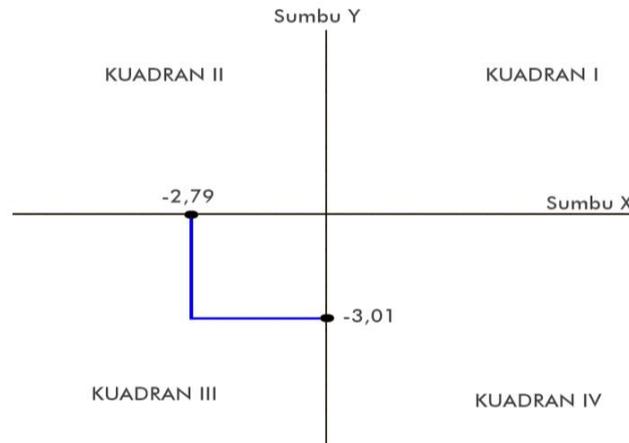
Tabel 5. Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kekuatan

No.	Faktor Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1.	Pelayanan ramah dan tarif bersaing di bawah RS Panti Nugroho & fasilitas memadai dan memenuhi persyaratan pemerintah.	0,07	5	0,34
2.	Jumlah dokter, perawat, bidan, dan tenaga kesehatan mencukupi sesuai peraturan.	0,25	4	1,02
3.	Mempunyai pelanggan loyal di luar wilayah kecamatan Pakem (Ngemplak, Turi, Ngaglik, Cangkringan).	0,07	5	0,33
4.	Merupakan klinik dengan pelayanan IGD dan KIA KB Persalinan 24 jam.	0,13	3	0,39
	TOTAL			2,08

Tabel 6. Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kelemahan

No.	Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1.	Kekuatan finansial internal tidak terlalu kuat. Biaya operasional mandiri dari pendapatan. Ada hibah bersifat insidental. Tidak ada subsidi dari Muhammadiyah. Pengelolaan uang 100% mandiri (30% laba masuk ke Muhammadiyah untuk dakwah).	0,22	2	0,43
2.	Akreditasi masih dalam masa persiapan (tertunda sejak pandemi).	0,08	1	0,08
3.	Belum ada instalasi gizi (masih bekerjasama dengan katering luar RS).	0,12	1	0,12
4.	Linen, <i>laundry</i> belum sesuai standar (masih bersifat rumah tangga).	0,06	1	0,06
	TOTAL			4,87

Dari perhitungan di atas, selanjutnya ditentukan nilai untuk sumbu X sebesar -2,79 dan Y sebesar -3,0. Dengan demikian, titik koordinat (sumbu X, sumbu Y) adalah (-2,79, dan -3,01). Dengan demikian, diagram kartesius tampak seperti gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Posisi Bersaing Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem

Dari gambar 1 di atas tampak bahwa kondisi posisi Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem berada pada **KUADRAN III** atau **kuadran *strategi defensive***. Artinya bahwa Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem mempunyai posisi bersaing dengan kondisi kelemahan lebih menonjol daripada kekuatan organisasinya. Selain itu, ancaman lebih besar daripada peluang yang ada.

Dengan demikian, total nilai kelemahan yang lebih tinggi daripada total nilai kekuatan dan total nilai ancaman yang lebih tinggi daripada total nilai peluang usaha mengindikasikan bahwa Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem direkomendasikan agar arah pengembangannya di masa depan untuk memfokuskan pada memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan mengubahnya menjadi kekuatan.

4. Analisis TOWS

Sasaran strategis menggambarkan upaya strategis yang akan diwujudkan Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem dalam rangka merealisasikan visi pada rencana strategis tahun 2021-2025. Untuk dapat merumuskan apa saja upaya strategis, analisis dilakukan berdasarkan masing-masing kondisi menggunakan analisis TOWS dengan jenis strategi seperti berikut.

a) Strategi SO (*Strength and Opportunity*)

Strategi ini digunakan untuk menangkap dan memanfaatkan peluang industri yang ada dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

b) Strategi WO (*Weakness and Opportunity*)

Strategi ini ditujukan untuk memperbaiki atau membenahi kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan supaya dapat memanfaatkan atau mengambil peluang yang ada di industri.

c) Strategi ST (*Strength and Threat*)

Strategi ini ditujukan untuk mengurangi atau meminimalisir ancaman industri suatu perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan internal suatu perusahaan.

d) Strategi WT (*Weakness and Threat*)

Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada suatu perusahaan untuk meminimalisir ancaman. Strategi ini merupakan strategi untuk bertahan dalam peta persaingan.

Kondisi di atas menentukan upaya strategis Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem yang perlu dilakukan dari segi perspektif keuangan/finansial, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dalam renstra tahun 2021 - 2025. Gambar 4 di bawah ini menunjukkan strategi yang dapat dipilih klinik berdasarkan analisis TOWS.

<p>Eksternal</p> <p>Internal</p>	<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pasien umum lebih besar daripada pasien BPJS. 2. Mempunyai rencana pembukaan cabang di area Turi atau Tempel atau Pakem daerah barat. 3. Pertumbuhan penduduk dan ekonomi / daya beli (<i>ability to pay</i>) masyarakat Sleman Utara cukup baik. 4. Telah bekerja sama dengan beberapa situs dan aplikasi seperti Halodoc, Prosehat, Klinik Pintar Traveloka dan Citilink untuk pemeriksaan <i>rapid test</i>. 	<p>Threat (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat fasyankes swasta & pemerintah kompetitor yang lebih besar & bagus, jarak yang sangat dekat serta mendapat dukungan besar yaitu : RS Panti Nugroho (didukung RS Panti Rapih dan paroki/gereja) RSJ Grhasia (Pemda), Puskesmas Pakem, dan DPM (Dokter Praktik Mandiri). 2. Perubahan regulasi kesehatan dan BPJS yang sangat cepat sehingga klinik harus beradaptasi. 3. Ekspektasi tinggi dari masyarakat karena dianggap sebagai RS sehingga fasilitas dinilai kurang memadai. 4. Keluar masuknya karyawan (<i>turn over</i>) tinggi (banyak dokter umum yang melanjutkan studi spesialis dan tawaran kerja sebagai PNS).
<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan ramah dan tarif bersaing di bawah RS Panti Nugroho & fasilitas memadai dan memenuhi persyaratan pemerintah. 2. Jumlah dokter, perawat, bidan, dan tenaga kesehatan mencukupi sesuai peraturan. 3. Mempunyai pelanggan loyal di luar wilayah kecamatan Pakem (Ngemplak, Turi, Ngaglik, Cangkringan). 4. Merupakan klinik dengan pelayanan IGD dan KIA KB Persalinan 24 jam. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendapatan melalui bertambahnya jumlah kunjungan pasien (S1,S2,S3,O1). 2. Memberikan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan (S1,S3,S4,O1,O3,O4). 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan dan meningkatkan sosialisasi dan promosi melalui media promosi dan informasi seperti <i>website</i> resmi dan media sosial secara periodic (S1,S4,T1,T3). 2. Mempertahankan kualitas dan harga agar tetap menjadi pilihan masyarakat (S1,S3,T1). 3. Mengembangkan sistem <i>reward and punishment</i> dan sistem remunerasi yang adil dan transparan untuk meningkatkan kepuasan staf (S2,T4).
<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan finansial internal tidak terlalu kuat. Biaya operasional mandiri dari pendapatan. Ada hibah bersifat insidental. Tidak ada subsidi dari Muhammadiyah. Pengelolaan uang 100% mandiri (30% laba masuk ke 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat inovasi dan diversifikasi usaha secara terencana menggunakan <i>business plan</i> untuk mengembangkan unit pelayanan yang berpotensi (W1,O1,O2,O3). 2. Menetapkan layanan unggulan dengan ciri khas yang tidak 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu pelayanan yang menjamin keselamatan pasien dengan mengikuti standar akreditasi klinik agar memperoleh pengakuan pemerintah sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat (W2,W3,W4,T1,T3). 2. Meningkatkan sarana prasarana yang belum sesuai standar (W3,W4,T3).

Muhammadiyah untuk dakwah). 2. Akreditasi masih dalam masa persiapan (tertunda sejak pandemi) 3. Belum ada instalasi gizi (masih bekerja sama dengan catering luar RS) 4. Linen, <i>laundry</i> belum sesuai standar (masih bersifat rumah tangga)..	dimiliki oleh fasilitas pelayanan kesehatan yang lain (W1,O1,O2,O3). 3. Mengembangkan dan meningkatkan sistem informasi yang terintegrasi internal dan eksternal (W1,O4). 4. Menyosialisasikan penggunaan aplikasi eksternal yang dimiliki (W1,O4).	3. Membangun kepercayaan dan dukungan <i>stakeholder</i> untuk mendukung fasilitas pelayanan gizi dan linen yang sesuai standar (W3, W4, T1). 4. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan dengan acuan standar akreditasi klinik (W2, T1,T4) 5. Melakukan efisiensi biaya (W1, T2).
---	---	---

5. Peta Strategis *Balance Scorecard* (BSC)

Berdasarkan upaya-upaya strategis yang teridentifikasi, maka disusun peta strategi Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem tahun 2021 - 2025. Peta strategi BSC menggambarkan jalinan sebabakibat berbagai sasaran strategis dalam kurun waktu renstra tahun 2021 - 2025 yang dikelompokkan dalam segi perspektif keuangan/finansial, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 7. Tabel Upaya Strategis dan Sasaran Strategis

No.	Strategi	Upaya Strategis	Sasaran Strategis
1	S - O	Meningkatkan pendapatan melalui bertambahnya jumlah kunjungan pasien.	Terwujudnya peningkatan pendapatan.
		Memberikan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan.	Meningkatnya kepuasan pelanggan.
2	S - T	Mengembangkan dan meningkatkan sosialisasi dan promosi melalui media promosi dan informasi seperti <i>website</i> resmi dan media sosial secara periodik.	Optimalisasi dan sosialisasi melalui media promosi & teknologi informasi.
		Mempertahankan kualitas dan harga agar tetap menjadi pilihan masyarakat.	Meningkatnya keterikatan pelanggan loyal
		Mengembangkan sistem <i>reward and punishment</i> dan sistem remunerasi yang adil dan transparan untuk meningkatkan kepuasan staf.	Meningkatnya kepuasan karyawan.
3	W - O	Membuat inovasi dan diversifikasi usaha secara terencana menggunakan <i>business plan</i> untuk mengembangkan unit pelayanan yang berpotensi	Terwujudnya inovasi dan diversifikasi usaha terencana.
		Menetapkan layanan unggulan dengan ciri khas yang tidak dimiliki oleh fasilitas pelayanan kesehatan yang lain.	Terwujudnya pelayanan unggulan dengan ciri khas.
		Mengembangkan dan meningkatkan sistem informasi yang terintegrasi internal dan eksternal.	Terwujudnya sistem informasi terintegrasi
		Menyosialisasikan penggunaan aplikasi eksternal yang dimiliki.	Optimalisasi dan sosialisasi melalui media promosi & teknologi informasi.
4	W - T	Meningkatkan mutu pelayanan yang menjamin keselamatan pasien dengan mengikuti standar akreditasi klinik agar memperoleh pengakuan pemerintah sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat.	Terwujudnya pelayanan yang bermutu sesuai standar akreditasi
		Meningkatkan sarana prasarana yang belum sesuai standar.	Meningkatnya sarana prasarana sesuai standar.
		Membangun kepercayaan dan dukungan <i>stakeholder</i> untuk mendukung fasilitas pelayanan gizi dan linen yang sesuai standar.	Meningkatnya kepuasan <i>stakeholder</i> .
		Meningkatkan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan dengan acuan standar akreditasi klinik.	Meningkatnya kompetensi SDM.
		Melakukan efisiensi biaya.	Terwujudnya efisiensi biaya.

Sasaran strategis yang ditentukan didasarkan atas upaya-upaya strategis yang dihasilkan dari analisis TOWS. Peta strategis Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 8. Peta Strategis *Balanced Scorecard*

<i>Balance Scorecard</i>	Pengelompokan Sasaran Strategis				
Perpektif Keuangan	Terwujudnya peningkatan pendapatan	Terwujudnya efisiensi biaya			
Perspektif Pelanggan	Meningkatnya kepuasan pelanggan	Meningkatnya keterikatan pelanggan loyal	Meningkatnya kepuasan karyawan	Meningkatnya kepuasan <i>stakeholder</i>	
Perpektif Proses Bisnis Internal	Meningkatnya sarana prasarana sesuai standar	Terwujudnya inovasi dan diversifikasi usaha terencana	Terwujudnya pelayanan unggulan dengan ciri khas	Terwujudnya pelayanan yang bermutu sesuai standar akreditasi	Meningkatnya jumlah kunjungan pasien
Perpektif Pertumbuhan & Pembelajaran	Meningkatnya kompetensi SDM	Terwujudnya sistem informasi terintegrasi	Optimalisasi dan sosialisasi melalui media promosi & teknologi informasi		

Simpulan

Peserta pelatihan pengabdian masyarakat di Klinik Pratama Rawat Inap PKU Pakem mengikuti pelatihan ini dengan antusias karena penyusunan restra klinik adalah suatu keharusan, yaitu standar akreditasi klinik mensyaratkan rumah sakit untuk memiliki renstra.

Penyusunan renstra klinik jika diserahkan kepada konsultan akan berbiaya mahal mulai dari puluhan juta untuk yang sederhana hingga ratusan juta yang menggunakan riset pasar. Oleh karena itu, pelatihan ini berusaha dimanfaatkan dengan baik oleh pihak Klinik Pratama Rawat Inap Muhammadiyah Pakem.

Hasil pelatihan peserta menyatakan puas atas pelatihan yang diberikan dan tampak adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengolah data, memahami dan menginterpretasikan data. Selanjutnya, diharapkan bahwa hasil pelatihan ini secara keseluruhan dapat meningkatkan kemampuan peserta dalam menyusun renstra rumah sakit.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada pihak LRI - PPM UMY yang telah memberikan dana pengabdian masyarakat sehingga kegiatan pengabdian masyarakat pemberian pelatihan dan pendampingan penyusunan renstra ini dapat terlaksana. Penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada klinik mitra, yaitu Klinik Pratama Rawat Inap PKU Muhammadiyah Pakem yang telah bersedia menjadi mitra bagi pengabdian masyarakat ini dapat terlaksana.

Daftar Pustaka

- [1] PMPK UGM, Working Paper Penyusunan Dokumen Rencana Strategis Bisnis, PMPK UGM
- [2] Swayne, et.al., "Strategic Management of Health Care Organization, 5thEdition, Blackwell Publishing, UK, 2006.
- [3] Kulshrestha, S dan Puri, P, "Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses, Pacific Business Review International, Vol. 10 Issue 5 November 2017. Hal 144-152.
- [4] GÜREL, E dan TAT, M, "SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW, The Journal of International Social Research, Volume: 10 Issue: 51 August 2017. Hal 2 - 13.
- [5] Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., dan Rahman, M, "SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review, Journal of Global Business Insights, Vol. 6, Iss. 1 [2021], Art. 5, pp. 55- 73
- [6] Aslan, I., Çınar, O., dan Kumpikaité, V., "CREATING STRATEGIES FROM TOWS MATRIx FOR STRATEGIC SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF KIPAŞ GROUP, Journal of Business Economics and Management, Volume 13(1), 2012., Hal 95-110.
- [7] Velnampy, T and, Nimalathanan, B., "Balance Score Card and Organisational Performance: A Comparative Study of State and Private Sector Banks in North and Eastern Provinces of Sri Lanka, [SSRN Electronic Journal](#), November 2007.