

**STRATEGI PENINGKATAN AKREDITASI DI UPTD PUSKESMAS SENDANG
AGUNG KABUPATEN LAMPUNG TENGAH
TAHUN 2018**

ILMU JADID

Email: ilmujadid@yahoo.co.id

Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Metro

ABSTRAK

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Strategi apakah yang seharusnya digunakan dalam rangka peningkatan akreditasi di UPTD Puskesmas Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian ini dilakukan pada UPTD Puskesmas Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah Pada tanggal 9 Mei 2019 Jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 12 pegawai dengan tehnik sampling dilakukan dengan senja (*purposive sampling*) berdasarkan tingkat kepentingan, pengetahuan, pemahaman serta pengalaman dibidangnya sehingga dapat menentukan strategi peningkatan akreditasi.

Pada analisis SWOT ini di lakukan dengan menggunakan analisis IFAS dan analisis EFAS dan pembuatan skoring dengan hasil nilai positif dengan positif (+,+), maka pada diagram SWOT masuk pada kwadran I yaitu Agresif.

Pada matriks IE ini setelah di buat scoring maka di dihasilkan Total skor faktor strategis internal 3,23 dan Total skor faktor strategis eksternal adalah 3.16, dari hasil tersebut maka posisi UPTD Puskesmas Sendang Agng pada sel I (sel Pertumbuhan).

Dari analisis internal dan eksternal tersebut strategi yang tepat di terapkan pada Puskesmas sendng agung yaitu strategi integrasi horizontal

Kata Kunci : Strategi, Akreditasi. Puskesmas dan Metode SWOT.

I. Pendahuluan

Sebagai salah satu mekanismes regulasi dalam pelayanan kesehatan (Utarini, 2011), Akreditasi Puskesmas menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 46 Tahun 2015 adalah pengakuan yang diberikan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi yang ditetapkan oleh Menteri Kesehatan setelah memenuhi standar akreditasi yang bertujuan untuk: (1) Meningkatkan mutu pelayanan dan keselamatan pasien, (2) Meningkatkan perlindungan bagi sumber daya manusia kesehatan, masyarakat dan lingkungan, serta Puskesmas sebagai sebuah institusi, dan (3) Meningkatkan kinerja Puskesmas dalam pelayanan kesehatan perseorangan dan/atau kesehatan masyarakat.

Di Kabupaten Lampung Tengah, berdasar *roadmap* akreditasi Puskesmas yang disusun oleh Dinas Kesehatan, 18 Puskesmas terpilih dari 39 Puskesmas yang ada telah ditunjuk untuk mengikuti persiapan akreditasi sejak

februari 2018 dengan berbagai kegiatan pendampingan oleh Tim Pendamping Akreditasi Kabupaten seperti sosialisasi untuk menggalang komitmen bersama, pelatihan pemahaman standar dan instrumen akreditasi Puskesmas. Selain itu tim akreditasi di Puskesmas juga melakukan *self- assesment* serta menyusun rencana aksi untuk persiapan akreditasi mulai dari penyiapan dokumen, penataan sistem manajemen dan sistem penyelenggaraan pelayanan serta implementasi dokumen yang telah disusun. Namun demikian, upaya untuk menerapkan kebijakan akreditsi memiliki hambatan yang bervaiasi di delapan belas puskesmas tersebut seperti kurangnya komitmen dan dukungan dari para pemangku kepentingan dalam organisasi, terbatasnya sumberdaya keuangan untuk memenuhi standar akreditasi, terbatasnya sumberdaya manusia tertentu, kurangnya pemahaman tentang konsep akreditasi dan cara penerapan standar akreditasi ke dalam organisasi, kurangnya tindak lanjut dari pihak

berwenang, kurangnya perencanaan, budaya dan perilaku penyedia pelayanan kesehatan serta inefisiensi waktu. Oleh karena itu sangat penting untuk memahami proses pelaksanaannya dengan mengidentifikasi pengaruh kontekstual yang menjelaskan variasi dan kinerja pelaksanaan kebijakan akreditasi di masing-masing Puskesmas sehingga hasil temuan penelitian membantu menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi para pemangku kepentingan dalam menyusun rencana strategis kebijakan penting mengenai area perbaikan dan metode terkait yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan akreditasi di masa mendatang.

Program kerja ini dirumuskan dalam rangka mewujudkan visi UPTD Puskesmas Sendang Agung yaitu : "Terwujudnya masyarakat Sendang Agung yang sehat dan mandiri tahun 2021" dengan misinya yang pertama memantapkan manajemen secara terpadu dan berkesinambungan, kedua memberikan pelayanan kesehatan baik esensial maupun pengembangan yang berkualitas dan ketiga meningkatkan kerja sama lintas program dan lintas sektoral.

Dalam rangka persiapan akreditasi UPTD Puskesmas Sendang Agung telah dilakukan pendampingan oleh tim pendamping akreditasi dari Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah yang di laksanakan sejak Januari 2018 sampai dengan Nopember 2018 masih banyak menemui kendala- kendala, adapun langkah- langkah yang di laksanakan antara lain :

1. Pendampingan dari Tim pendamping dari Kabupaten Lampung Tengah
2. Pembentukan Komitmen Pegawai dalam rangka persiapan akreditasi dan peningkatan mutu pelayanan serta keselamatan pasien.
3. Pembentukan Komitmen pemangku kepentingan (Stake Holders) dalam rangka dukungan dan peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat baik dari program upaya kesehatan masyarakat maupun upaya kesehatan perorangan.
4. Dilakukan prasurevei oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah

5. Dilakukan survey oleh Tim Komisi Akreditasi Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Dari fenomena yang telah diuraikan peneliti merasa strategi peningkatan akreditasi UPTD Puskesmas Sendang Agung belumlah efektif dan efisien, maka dalam hal ini peneliti tertarik untuk meneliti strategi peningkatan Akreditasi UPTD Puskesmas Sendang Agung dalam memperoleh status akreditasi yang lebih baik

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fenomena yang ditemukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung maka identifikasi masalahnya adalah :

1. Dari hasil Prasurevei yang dilakukan oleh tim Prasurevei Kabupaten Lampung Tengah dengan hasil tidak lulus;
2. Sampai saat ini UPTD Puskesmas Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah belum terakreditasi namun telah dilakukan survey;
3. Belum ada strategi peningkatan akreditasi di UPTD Puskesmas Sendang Agung yang tepat.

C. Pembatasan Masalah

Agar pembahasan tidak sampai pada hal-hal di luar rumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini masalahnya dibatasi pada strategi peningkatan akreditasi di UPTD Puskesmas Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah tahun 2018

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah penelitian dan fenomena yang ditemukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Strategi apakah yang seharusnya di gunakan dalam rangka peningkatan akreditasi UPTD Puskesmas Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah ?

II. LANDASAN TEORI

a. Pengertian strategi

Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan

untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut Tjiptono (2006:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pembentukan strategi

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
- 2) Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang.
- 3) Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara

pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

c. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2008:15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu :

- 1) Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)
- 2) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)
- 3) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

d. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 (Grewal & Levy, 2008).

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

a. Analisis faktor-faktor strategis IFAS dan EFAS

Formulasi strategi disusun berdasarkan analisis yang diperoleh dari penerapan model SWOT, dengan tahapan kegiatannya sebagai berikut :

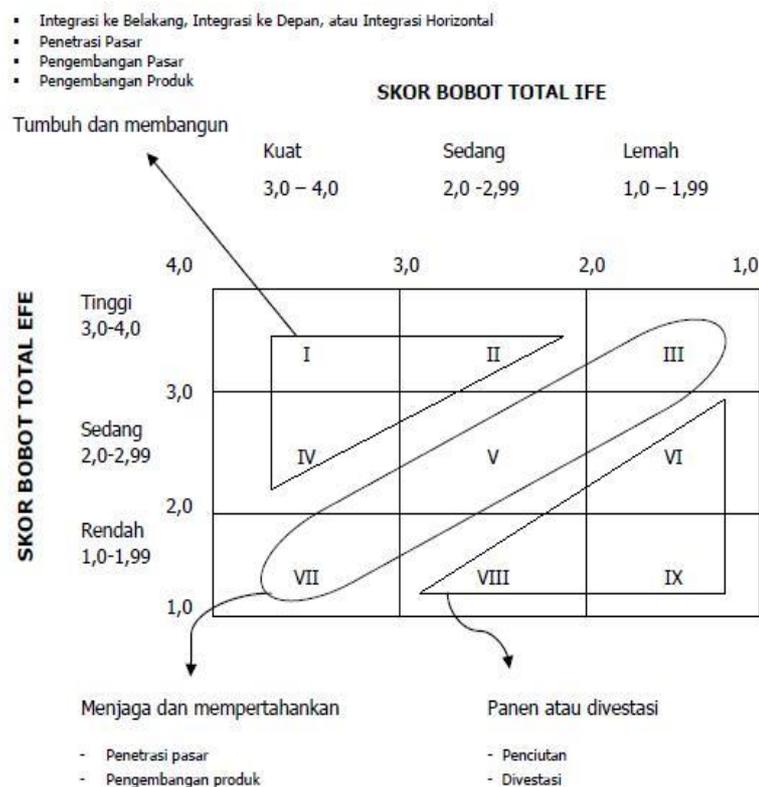
- 1) Tentukan faktor – faktor strategis eksternal
- 2) Tentukan faktor – faktor strategis internal
- 3) Rumuskan alternatif strategi caranya dengan membuat matriks internal eksternal.

b. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99

dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

Gambar: 2.1 Matriks IE



Sumber : Fred R. David, 2011:344

c. Matrik SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang),

Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian

yang baik— dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar. Adapun strateginya sebagai berikut :

1) Strategi SO (*SO Strategies*)

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

2) Strategi WO (*WO Strategies*)

Dalam Strategi WO (*WO Strategies*) ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

3) Strategi ST (*ST Strategies*)

Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

4) Strategi WT (*WT Strategies*)

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciptaan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

- a) Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- b) Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
- c) Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- d) Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- e) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
- f) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
- g) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
- h) Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan (Fred R. David, 2011:327-329).

Bentuk matriks SWOT menurut Fred R. David (2011:329) adalah sebagai berikut:
Gambar: 2.2 Matriks SWOT

Biarkan selalu kosong	KEKUATAN (STRENGTHS-S) 1. 2. 3. Tuliskan kekuatan 4. 5.	KELEMAHAN (WEAKNESSES-W) 1. 2. 3. Tuliskan kelemahan 4. 5.
PELUANG (OPPORTUNITIES-O) 1. 2. 3. Tuliskan peluang 4. 5.	STRATEGI SO 1. 2. Gunakan kekuatan 3. untuk memanfaatkan 4. peluang 5.	STRATEGI WO 1. 2. atasi kelemahan 3. dengan memanfaatkan 4. peluang 5.
ANCAMAN (THREATS-T) 1. 2. 3. Tuliskan ancaman 4. 5.	STRATEGI ST 1. 2. Gunakan kekuatan 3. untuk menghindari 4. ancaman 5.	STRATEGI WT 1. 2. Minimalkan 3. kelemahan dan 4. hindari ancaman 5.

Sumber : Fred R. David, 2011:328-329

a. Pengertian Akreditasi

Akreditasi merupakan bentuk pengakuan yang diberikan oleh pemerintah untuk suatu lembaga/institusi. Akreditasi bertujuan secara umum untuk mengevaluasi dan menilai suatu institusi sesuai standar yang telah ditetapkan.

b. Akreditasi Pelayanan Kesehatan

Proses penilaian diri dan penilaian eksternal yang digunakan oleh organisasi kesehatan untuk menilai tingkat kinerja mereka dalam kaitannya dengan standar yang ditetapkan dan menerapkan cara-cara untuk peningkatan berkelanjutan (Spath, 2009).

c. Konsep Dasar Akreditasi Pelayanan Kesehatan

Akreditasi Pelayanan Kesehatan berfokus kepada tiga aspek utama yaitu berorientasi kepada pasien, mutu serta keselamatan pelayanan dan akses pelayanan

d. Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama.

Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Tempat Praktik Mandiri Dokter, dan Tempat Praktik Mandiri Dokter Gigi adalah Pengakuan yang diberikan oleh Lembaga Independen penyelenggara Akreditasi yang ditetapkan oleh Menteri setelah memenuhi standar Akreditasi.

e. Tujuan dan manfaat akreditasi

1) Tujuan Akreditasi Pelayanan Kesehatan

Akreditasi adalah proses sukarela di mana kinerja organisasi diukur berdasarkan standar kinerja yang diterima secara nasional. Standar akreditasi didasarkan pada peraturan pemerintah dan masukan dari individu dan kelompok dalam industri pelayanan kesehatan. Organisasi pelayanan kesehatan mencari akreditasi karena : meningkatkan kepercayaan publik, evaluasi obyektif kinerja organisasi, dan merangsang upaya peningkatan kualitas organisasi (Spath, 2009).

3). Manfaat Akreditasi Pelayanan Kesehatan

Proses akreditasi dirancang untuk meningkatkan budaya keselamatan dan budaya kualitas di pelayanan kesehatan, sehingga senantiasa berusaha meningkatkan mutu dan keamanan pelayanannya. Melalui proses akreditasi pelayanan kesehatan dapat:

- a) Meningkatkan kepercayaan masyarakat bahwa rumah sakit menitik beratkan sasarannya pada keselamatan pasien dan mutu pelayanan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Definisi Operasional

Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) merupakan identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi peningkatan akreditasi. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. SWOT dalam penelitian ini adalah kekuatan internal Puskesmas Sendang Agung, kelemahan internal Puskesmas Sendang Agung, peluang yang dimiliki Puskesmas Sendang Agung dan ancaman yang dapat dihadapi Puskesmas Sendang Agung
2. Strategi peningkatan akreditasi adalah suatu sistem total dari kegiatan puskesmas yang dirancang untuk merencanakan, menentukan strategi yang diambil, untuk memutuskan kegiatan yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam penelitian ini strategi peningkatan akreditasi adalah strategi dimana usaha yang akan dilakukan dalam meningkatkan akreditasi puskesmas Sendang Agung untuk mencapai target yang diharapkan.

B. Metode Pengumpulan Data

1. Teknik Wawancara.

Wawancara merupakan proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada Narasumber untuk dijawab secara lisan, dibantu dengan kuisisioner dan panduan wawancara. Pada panduan tersebut berisi daftar isu-isu strategis yang di formulasikan pada analisis SWOT yang dapat dijadikan panduan informan dalam menjawab pertanyaan, hal ini dilakukan dengan cara tanya jawab dengan orang-orang yang dianggap berkepentingan dan mempunyai pengetahuan dan pengalaman tentang lingkup UPTD Puskesmas dan strategi peningkatan mutu akreditasi

2. Teknik Kepustakaan.

Dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah dan jurnal penelitian yang terkait dengan judul penelitian dan literatur-literatur lainnya yang menunjang dalam pelaksanaan penelitian.

3. Kuesioner.

Pengisian kuesioner dilakukan oleh responden yaitu pihak dinas kesehatan, pendamping Akreditasi Puskesmas dan Pokja yang ada di puskesmas Sendang Agung. Pemilihan responden berdasarkan pertimbangan bahwa pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman atau bahkan keahlian yang terkait dengan strategi peningkatan akreditasi puskesmas.

4. Observasi.

Teknik observasi yang dilakukan penelitian ini melalui observasi terbuka (*overt observation*). Dalam situasi ini peneliti teridentifikasi secara jelas dan selama observasi subjek sadar bahwa mereka sedang diobservasi. Teknik ini dilakukan untuk mengamati kondisi fisik dan peristiwa yang objektif terkait dengan strategi peningkatan akreditasi puskesmas.

IV. HASIL PENELITIAN

1. Analisis SWOT

a. Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS) UPTD Puskesmas Sendang Agung.

Dari hasil pendataan yang dilakukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung di dapatkan data eksternal sebagai berikut :

1) Faktor Peluang

- b) Adanya peraturan pemerintah tentang penyelenggaraan Puskesmas.
- b) Adanya anggaran dari JKN dan BOK yang dapat di gunakan untuk operasional Puskesmas
- c) Adanya dukungan Kerjasama lintas sektoral (Stake holders)
- d) Masyarakat Sendang Agung tergolong kondusif.
- e) Adanya dukungan dan bimbingan dari dinas Kesehatan

2) Ancaman

- a) Adanya Klinik Swasta yang memiliki sarana dan prasarana yang lebih serta letak lebih mudah di jangkau dekat jalan Utama
- b) Asumsi masyarakat Pelayanan pemerintah tidak ramah
- c) Klinik Swasta Buka 24 jam sehingga peserta JKN banyak yang pindah ke klinik Swasta
- d) Asumsi masyarakat obat yang di berikan tidak baik kualitasnya karena murah dengan tarif Rp 10.000,-/ Pasien
- e) Bila Puskesmas tidak terakreditasi maka kerjasama dengan BPJS di hentikan

b. Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS) UPTD Puskesmas Sendang Agung.

Dari hasil pendataan yang dilakukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung di dapatkan data internal sebagai berikut :

1) Kekuatan.

- a) Puskesmas mempunyai wilayah kerja
- b) Jumlah Sumber Daya Manusia sudah cukup
- c) Sarana dan Prasarana Puskesmas Cukup.
- d) Sudah memiliki Kerangka acuan kegiatan (KAK) dan standar Operasional Prosedur (SOP).
- e) Jaringan kerja sama lintas program sudah berjalan dengan baik.
- f) Anggaran yang tersedia tiap tahunnya meningkat antar 10 sampai dengan 30 % / tahun.
- f) Telah memiliki website

2) Kelemahan

- a) Puskesmas Sendang Agung bersetatus Puskesmas rawat jalan.
- b) Letak Puskesmas Kurang strategis jauh dari jalan raya
- c) Belum semua pegawai berkomitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan
- d) Belum adanya analisa strategi yang jelas tentang peningkatan mutu pelayanan
- e) Belum semua pegawai menjalankan sesuai dengan SOP Nya
- f) belum menjalankan manajemen Puskesmas sesuai standar
- g) Dalam pengelolaan keuangan belum menggunakan BLUD

1. Penilaian Tabel EFAS dan IFAS.

Setelah di ketahui eksternal faktor analisis strategis dan internal faktor analisis srategis maka di lakukan penelitian dengan hasil penilaian rekapitulasi dari informan terkadap EFAS dan IFAS di UPTD Puskesmas Sendang Agung sebagai berikut :

2. Matrik SWOT

Setelah diketahui faktor internal dan eksternal maka di masukan kepada matrik SWOT, hal ini dapat di lihat pada tabel berikut ini :

1. Matrik IE

Selanjutnya untuk menentukan strategi yang dapat diterapkan di UPTD Puskesmas Sendang Agung kita susun matrik internal-eksternal (*IE Matrix*), untuk melihat masuk ke kwadran berapa.

Tabel 4. 6 Matrix internal-eksternal

		Total skor faktor strategis internal		
		Kuat 3.0	Rata-rata 2.0	Lemah 1.0
Total skor faktor strategis menengah eksternal	Tinggi 3.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Menengah 2.0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan stabilitas	VI Penciutan
	Rendah 1.0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Penciutan

A. Pembahasan dan Diskusi

Setelah dilakukan penelitian dalam bab ini peneliti akan membahas dan menjelaskan dari hasil penelitian secara lebih rinci mengenai faktor internal dan eksternal Puskesmas Sendang Agung yang muncul serta alternatif strategi.

1. Faktor eksternal dan faktor internal

a. Eksnternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Dari hasil pendataan yang dilakukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung di dapatkan data eksternal sebagai berikut :

1) Faktor Peluang

- a) Adanya peraturan pemerintah tentang penyelenggaraan Puskesmas.

Sejalan yang di kemukakan oleh Freed R. David (2004) faktor-faktor politik pemerintah dan hukum mencerminkan peluang atau ancaman kunci untuk organisasi kecil maupun besar. Sebagai UPTD Puskesmas dalam menjalankan kegiatannya tentunya tergantung pada kebijakan pemerintah yang berlaku dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan kesejahteraan masyarakat.

- b) Adanya anggaran dari JKN dan BOK yang dapat di gunakan untuk operasional Puskesmas

Sejalan dengan peningkatan mutu pelayanan dan sebagai UPTD Puskesmas pemerintah dalam rangka menjalankan kegiatannya tentunya membutuhkan anggaran dari pemerintah, dalam hal ini puskesmas didukung oleh dua sumber dana dari pemeintah yaitu dana BOK dari Pusat dan dana JKN yang bersumber dari kerja sama dengan BPJS.

- c) Adanya dukungan Kerjasama lintas sektoral (Stake holders)

Puskesmas dalam menjalankan programnya sangat membutuhkan dukungan dari lintas sektoral, intstansi terkait dalam hal ini puskesmas sendang Agung sangat didukung oleh lintas sektoral, intstansi terkait yang ada di kecamatan sendang Agung.

- d) Masyarakat Sendang Agung tergolong kondusif.

Masyarakat yang kondusif akan menguntungkan puskesmas dalam menjalankan program puskesmas baik program upaya kesehatan masyarakat maupu upaya kesehatan perorangn.

- e) Adanya dukungan dan bimbingan dari dinas Kesehatan

2) Ancaman

- a) Adanya Klinik Swasta yang memiliki sarana dan prasarana yang lebih serta letak lebih mudah di jangkau dekat jalan Utama

Puskesmas milik pemerintah dalam memenuhi sarana dan prasarana harus mengikuti regulasi yang ada, regulasi pemerintah kadang sulit sehingga pemenuhan sarana dan prasarana lambat. Hal ini yang membedakan antara pelayanan pemerintah dan swasta dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

- b) Asumsi masyarakat Pelayanan pemerintah tidak ramah

Sudah menjadi buah bibir masyarakat bahwa pelayanan pemerintah kurang ramah, untuk itu pemerintah berusaha bagaimana pelayanan pemerintah itu bisa lebih baik. Untuk itu pemerintah mempunyai program semua pelayanan kesehatan harus terakreditasi pada tahun 2019 bila tidak terakreditasi pada tahun 2019 maka kerja sama dengan BPJS akan di hentikan.

- c) Klinik Swasta Buka 24 jam sehingga peserta JKN banyak yang pindah ke klinik Swasta

Puskesmas sendang Agung merupakan puskesmas rawat jalan sehingga buka pelayanan hanya siang hari saja dari jam 07.30 sampai dengan 14.00 Wib, dalam hal ini masyarakat membutuhkan pelayanan kesehatan 24 jam sehingga akan memilih pelayanan kesehatan swasta yng buka setiap saat. Hal ini di pacu dengan keleluasaan BPJS memberikan kebebasan kepada masyarakat untuk memilih fasilitas kesehatan yang ada.

- d) Asumsi masyarakat obat yang di berikan tidak baik kualitasnya karena murah dengan tarif Rp 10.000,-/ Pasien Puskesmas dalam menjalankan pelayanan menggunakan ketentuan

yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, tarif pelayanan kesehatan pemerintah tergolong murah sehingga masyarakat berasumsi pelayanan yang diberikan kurang baik terutama dan kualitas obat juga kurang baik.

- e) Bila Puskesmas tidak terakreditasi maka kerjasama dengan BPJS di hentikan

b. Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS) UPTD Puskesmas Sendang Agung.

Dari hasil pendataan yang dilakukan di UPTD Puskesmas Sendang Agung di dapatkan data internal sebagai berikut :

1) Kekuatan.

- a) Puskesmas mempunyai wilayah kerja Puskesmas dalam menjalankan programnya mempunyai tanggung jawab kewilayahan hal ini merupakan kekuatan puskesmas karena akan memudahkan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi semua program kesehatan yang ada di wilayah tersebut.
- b) Jumlah Sumber Daya Manusia sudah cukup Sumber Daya Manusia puskesmas Sendang Agung sudah cukup ini merupakan kekuatan puskesmas dalam menjalankan tugas dan fungsi puskesmas
- c) Sarana dan Prasarana Puskesmas Cukup. Puskesmas dalam menjalankan programnya sangat didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, dalam hal ini puskesmas sendang Agung mempunyai sarana dan prasarana yang cukup.
- d) Sudah memiliki Kerangka acuan kegiatan (KAK) dan standar Operasional Prosedur (SOP).
- e) Jaringan kerja sama lintas program sudah berjalan dengan baik.
- f) Anggaran yang tersedia tiap tahunnya meningkat antar 10 sampai dengan 30 % / tahun.
- g) Telah memiliki website

2) Kelemahan

- a) Puskesmas Sendang Agung bersetatus Puskesmas rawat jalan.

- b) Letak Puskesmas Kurang strategis jauh dari jalan raya
- c) Belum semua pegawai berkomitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan
- d) Belum adanya analisa strategi yang jelas tentang peningkatan mutu pelayanan
- e) Belum semua pegawai menjalankan sesuai dengan SOP Nya
- f) belum menjalankan manajemen Puskesmas sesuai standar
- g) Dalam pengelolaan keuangan belum menggunakan BLUD

2. Matrik SWOT.

Setelah di lakukan dengan menggunakan analisis IFAS dan analisis EFAS maka di buatlah penggabungan SO,ST,WO dan WT. dari masing- masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lainnya.

1. Matriks IE

setelah di buat scoring maka di hasilkan Total skor faktor strategis internal 3,23 dan Total skor faktor strategis eksternal adalah 3.16, dari hasil tersebut maka posisi UPTD Puskesmas Sendang Agng pada kwadran I (Kwadran Pertumbuhan) hal ini dapat di lihat pada tabel matrik IE di atas:

Berdasarkan semua analisis tersebut atas dapat disusun berbagai alternatif strategi bagi UPTD Puskesmas Sendang Agung yaitu sebagai berikut:

- a. Alternatif Strategi.
 - 1) Pada kwadran SWOT dengan nilai positif dengan positif (+,+) maka masuk pada kwadran I yaitu Agresif
 - 2) Menurut Fred R. David bahwa ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.

b. Pilihan Strategi.
Dari hasil alternatif yang ada maka peneliti menyarankan menggunakan strategi **integrasi horizontal** sebagai berikut:

- 1) Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistic di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan, yaitu dengan cara menawarkan keunggulan Programnya kepada masyarakat.

V. Kesimpulan

Dengan melihat hasil penelitian yang telah dibahas, maka dapat kita tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada analisis SWOT ini dilakukan dengan menggunakan analisis IFAS dan analisis EFAS dan pembuatan skoring dengan hasil nilai positif dengan positif (+,+), maka pada diagram SWOT masuk pada kwadran I yaitu Agresif.
2. Pada matriks IE ini setelah di buat skoring maka di hasilkan Total skor faktor strategis internal 3,23 dan Total skor faktor strategis eksternal adalah 3.16, dari hasil tersebut maka posisi UPTD Puskesmas Sendang Agung pada sel I (sel Pertumbuhan).
3. Dari analisis internal dan eksternal tersebut strategi yang tepat di terapkan pada Puskesmas sendang agung yaitu strategi integrasi horizontal.

A. Implikasi

Implikasi yang dapat peneliti berikan untuk Kantor Kecamatan Metro Selatan Kota Metro adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang peneliti lakukan ini telah membuktikan teori bahwa analisis SWOT dapat memberikan arahan dalam mengambil keputusan dengan mengelompokkan permasalahan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang lebih baik dan terarah.
2. Penelitian yang peneliti lakukan ini telah membuktikan teori bahwa matrik internal dan eksternal dapat memberikan gambaran strategi apa yang harus dipilih oleh

puskesmas dalam rangka meningkatkan akreditasi Puskesmas (Peningkatan mutu pelayanan kesehatan)

DAFTAR PUSTAKA

- Freddy Rangkuti. 2018. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Menyusun Kinerja Dan Resiko* Cetakan ketigabelas dicetak oleh PT. centro inti Media.
- Freddy Rangkuti. 2018. *Teknik membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT* Cetakan kedua puluh dicetak oleh PT. centro inti Media.
- Eddy Yunus. 2016. *Manajemen Strategis* penerbit Andi Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan masyarakat
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 46 Tahun 2015 tentang akreditasi puskesmas dan klinik
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 44 Tahun 2016 tentang manajemen Pusat Kesehatan masyarakat
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 11 Tahun 2017 tentang keselamatan pasien
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. 4. Bandung: Alfabeta.
- Prof. Dr. H. Juhri AM, M.Pd 2015. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pasca Sarjana* Universitas Muhammadiyah Metro.
- Arikunto, S, (2002:17). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baron. (2003:184). *Manajemen Personalial*. Edisi Revisi. Penerbit Ghalic Indonesia.
- Churuden, 1995. *Prilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Fiedler, (1995:125). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.

- Griffin. (2004:15). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Handoko, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Keempatbelas. BPFE. Yogyakarta.
- Hill Caroll, 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Gajah Mada Press.
- Kanter, 2000. *The Leadership Factor Kepemimpinan, Membangun Tim*. Manajemen Unggul.
- Kartono (1998:39) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Kuntjoro, (2002:55). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Keating (1998:11). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathieu. (1993:288). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Muthuvelu, 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media Jakarta.
- Siagian (1999:36). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah, (2008:163). *Manajemen Sumber Manusia*. Yogyakarta. Andi.
- Sugiyono, (2007:54). *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan 4. Bandung : Alfabeta.
- Uyanto, (2006:50). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Edisi Pertama Cetakan Pertama Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Strategi di Tingkat Korporat (Corporate Strategy) [Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan,...]
- Penentuan Matriks Grand Strategy [Penentuan tujuan utama grand strategy. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. ...]
- Udik Budi Wibowo *Strategi Percepatan Akreditasi Program Studi Sarjana 11 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi*. 2004.
- <https://www.mitrikesmas.com/2018/11/kebijakan-penyelenggaraan-puskesmas.html>
- https://www.gurupendidikan.co.id/17-definisi-pengertian-manajemen-strategi-menurut-para-ahli/#Definisi_Manajemen_Strategi
- Dikutip** dari: <http://mbegedut.blogspot.co.id/2012/06/pengertian-manajemen-strategi-menurut.html> dan https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_strategis