



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 6 Tahun 2024 Page 8382-8400

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Analisis Strategi Pengembangan Klinik Bamma Pasuruan yang Berdaya Saing

Rika Maryam Susilawati^{1✉}, Purwadhi², Yen Efawati³

ARS University

Email: rikamaryam@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Klinik Bamma adalah klinik rawat jalan pratama swasta, yang berada di Pasuruan Jawa Timur. Tantangan global dan munculnya sejumlah besar klinik baru telah menghasilkan intensitas persaingan yang tinggi untuk industri layanan kesehatan. Sebagai klinik baru, klinik Bamma harus membuat rencana strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif, menjaga kelangsungan dan mengantisipasi perubahan dinamis dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dan teknik analisis matriks IFE, EFE, IE, TOWS, SWOT dan QSPM dapat digunakan dalam merumuskan strategi manajemen klinik yang tepat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan data dikumpulkan dari diskusi dengan manajerial klinik. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal, (2) untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis alternatif, (3) untuk menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa klinik Bamma pada posisi IE matriks adalah Grow and Build. Adapun dalam analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi terbaik yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan kekuatan untuk mencegah ancaman (ST). Ada lima opsi strategis yang dianalisis menggunakan matriks QSPM, sehingga menghasilkan peringkat prioritas sebagai berikut: (1) Menawarkan paket layanan yang lebih efisien. (2) Memberikan diskon untuk layanan tertentu. (3) Menjalin kerja sama dengan BPJS. (4) Perpanjangan jam operasional klinik. Dan yang terakhir (5) Menawarkan pilihan pengobatan tradisional.

Kata Kunci: *IFE, EFE, IE, Analisis SWOT, Matriks TOWS, Matriks QSPM, Klinik, Strategi Pengembangan Bisnis*

Abstract

Bamma Clinic is a private general clinic, in Pasuruan east java. Global challenges and the emergence of a large number of new clinics have resulted in high competitive intensity for the health services industry. Bamma clinic must make strategic plans to achieve competitive advantage, maintain survival and anticipate dynamic changes in achieving organizational goals. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis and IFE, EFE, IE, TOWS, SWOT and QSPM matrix analysis techniques can be used in creating appropriate clinic management strategies. This research used descriptive qualitative methods and data was collected from discussions with clinic managerial. The objectives of this research are (1) to identify external and internal factors, (2) to formulate alternative business development strategies, (3) to determine business development strategy priorities. The results show that the Bamma clinic in position IE matrix is Grow and Build. And SWOT analysis shows that the best strategy that can be done is optimize strength to prevent threats. There are five strategic options that were analyzed using the QSPM matrix, resulting in the following priority ranking: (1) Offering more efficient service packages. (2) Providing discounts on certain services. (3) Collaborating with BPJS. (4) Extending the clinic's operating hours. And the last (5) Offering traditional treatment options.

Keywords: *IFE, EFE, IE, SWOT Analysis, TOWS Matrix, QSPM Matrix, Clinic, Business Development Strategy*

PENDAHULUAN

Industri layanan kesehatan, terutama klinik, mengalami pertumbuhan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Faktor seperti meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan, perkembangan teknologi medis, dan kebijakan pemerintah yang mendukung akses layanan kesehatan telah mendorong peningkatan jumlah klinik.

Menurut Kemenkes dalam buku Profil Kesehatan RI tahun 2020, tercatat ada 10.230 puskesmas di seluruh Indonesia. Hal ini meningkat dari tahun 2016 sebanyak 9.767 puskesmas. Begitupun dengan jumlah klinik, RS, laborat dan praktik mandiri dokter yang juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan profil kesehatan Indonesia tahun 2022 Kemenkes RI, pada akhir tahun 2022 jumlah fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia mengalami peningkatan, dengan jumlah 11.460 fasilitas pelayanan kesehatan klinik pratama dan 1.950 klinik utama. Fasilitas pelayanan kesehatan praktik mandiri dokter pada tahun 2022 terdapat sebanyak 4741 tempat praktik mandiri dokter yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan. (Kemenkes RI, 2022).

Klinik Bamma Pasuruan merupakan sebuah klinik pratama rawat jalan dengan pelayanan umum milik pribadi yang terletak di area Purworejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur. Klinik Bamma Pasuruan memberikan pelayanan pemeriksaan dokter umum (poli umum), kesehatan ibu dan anak oleh bidan, USG kehamilan, pemeriksaan laboratorium sederhana, dan metode khitan modern bagi masyarakat sekitar Kota Pasuruan, Klinik Bamma Pasuruan saat ini melayani pasien Umum saja, Klinik Bamma Pasuruan bermula sebagai tempat praktek dokter pribadi pada bulan September 2016 dan mendapatkan izin resmi klinik pada tanggal 4 Desember 2023 dan beroperasi hingga saat ini. Jumlah sumber daya manusia Klinik Bamma Pasuruan saat ini berjumlah 13 orang, terdiri dari 1 orang kepala klinik, 2 orang dokter umum, 4 orang perawat, 1 orang bidan, 1 orang penyuluh kesehatan, 2 orang admin, dan 2 orang petugas kebersihan.

Menetapnya jumlah kunjungan pasien tentu menggambarkan belum optimalnya kinerja dan pemasaran Klinik Bamma Pasuruan dalam menjalankan operasionalnya. Hal ini tentu memotivasi manajemen untuk memperbaiki strategi pemasaran di Klinik Bamma Pasuruan agar dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien, apalagi dalam menghadapi tantangan global saat ini khususnya di Indonesia.

Masalah utama dalam penelitian ini adalah keberadaan Klinik Bamma Pasuruan sebagai klinik baru ditengah persaingan bisnis yang sangat ketat. Sebagai pendatang baru di Kota Pasuruan, Klinik Bamma Pasuruan akan mengalami persaingan ketat dengan klinik-klinik lain yang telah lama ada sebelumnya dan klinik yang baru berdiri, yang akan menjadi latar belakang perumusan strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Hal ini menjadikan posisi Klinik Bamma Pasuruan dalam persaingan antar klinik karena merupakan klinik baru yang baru beroperasi sekitar 10 bulan, lokasi berada di pinggiran kota, belum bekerja sama dengan BPJS Kesehatan, belum terakreditasi, belum memiliki *website* resmi maupun media sosial lain seperti *instagram*, *facebook*, atau *tiktok* sebagai metode pemasaran dan sumber informasi klinik bagi masyarakat. Klinik Bamma Pasuruan harus membuat rencana strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah dalam mencapai tujuan organisasi. Pemilihan strategi yang tepat sangat penting dalam sebuah usaha dengan disesuaikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi. Setiap lingkungan bisnis yang berbeda juga membutuhkan strategi yang berbeda. Oleh karena itu, dalam perumusan strategi harus menganalisis terlebih dahulu tentang lingkungan bisnis yang dihadapi baik dari sisi internal maupun eksternal. Analisis strategi bermanfaat bagi manajemen perusahaan dalam membuat keputusan bisnis terutama dalam menghadapi persaingan.

Stevani (2023) melakukan identifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi bisnis di Rumah Sakit XYZ dengan hasil analisis SWOT dan berbagai matriks yang digunakan seperti IFE, EFE dan TOWS menghasilkan beberapa alternatif strategi. Dengan menggunakan matriks QSPM didapatkan prioritas strategi yang terstruktur secara berturut turut sebagai berikut: peningkatan promosi RS ke perusahaan-perusahaan dan instansi yang belum bekerja sama, pembukaan klinik-klinik spesialis, peningkatan profesionalisme SDM melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, peningkatan mutu pelayanan di segala lini, dan peningkatan jenis pelayanan baru yang belum dimiliki RS lain atau pelayanan unggulan. Strategi ini masing-masing memiliki *action plan* untuk mencapai keunggulan bersaing dan tujuan rumah sakit. analisis SWOT atau amatriks SWOT adalah alat manajemen mutu yang sangat berguna untuk pemilihan strategi dalam industri p kesehatan (Ahsan, 2021). Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dan teknik analisis matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) dapat digunakan dalam pembuatan strategi manajemen yang tepat Perencanaan strategik vital bagi organisasi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menganalisa data primer dan sekunder. Pengambilan data primer diperoleh melalui kegiatan *Focus Group Discussion* dengan manajemen Klinik Bamma Pasuruan yang berjumlah 5 orang. Adapun yang terlibat dalam FGD tersebut yaitu direktur, tata usaha, dokter penanggung jawab dan kepala bagian pemasaran dan administrasi untuk mengidentifikasi data tentang faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang dan ancaman (faktor eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (faktor internal). Setelah data diperoleh maka dilakukan analisis data dengan cara mengelompokkan ke dalam variabel eksternal dan internal. Selanjutnya dilakukan survei internal klinik bamma untuk menilai bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal. Setelah dilakukan pembobotan maka dilakukan penilaian tabel IFAS dan EFAS kemudian dilakukan analisis matriks IE untuk mengetahui posisi bisnis klinik saat ini.

Selain itu juga dilakukan analisis matriks TOWS untuk menentukan strategi-strategi alternatif SO, WO, ST dan WT. hasil tersebut juga dianalisa menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan kemungkinan pilihan strategi. Pada tahap akhir dilakukan analisis untuk menentukan strategi prioritas dari pilihan pilihan strategi yang telah dibuat, penentuan strategi prioritas menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Tahapan penelitian dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu tahap masukan dengan cara analisis situasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan Matriks EFE dan IFE. Selanjutnya tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE serta ditentukan faktor penentu kesuksesan (*Critical Success Factor*). Terakhir tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM.

Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT dengan cara *focus group discussion* dan dilanjutkan dengan penginputan. dan pembobotan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE, matriks TOWS, pemilihan strategi dengan menggunakan diagram analisis SWOT, kemudian penentuan prioritas strategi menggunakan matriks QSPM.

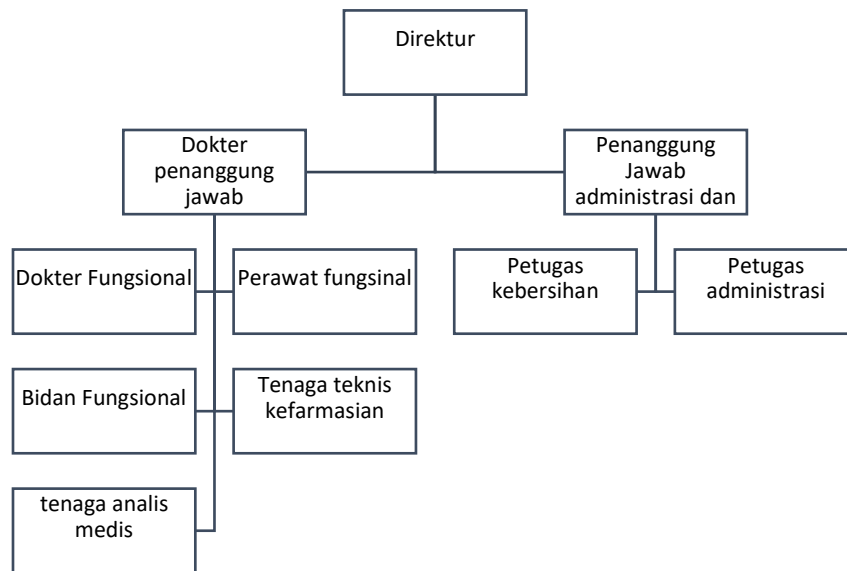
HASIL DAN PEMBAHASAN

Klinik Bamma Pasuruan

Klinik Bamma Pasuruan merupakan salah satu klinik di Kota Pasuruan Jawa Timur. Klinik ini merupakan klinik pratama rawat jalan yang resmi didirikan pada bulan Desember 2023. Saat ini, klinik memiliki 13 orang karyawan yang terdiri dari 1 orang direktur, 2 orang dokter, 3 orang perawat, 1 orang bidan, 1 orang tenaga teknis kefarmasian, 1 orang analis medis 2 orang tenaga administrasi dan 2 orang tenaga kebersihan. Klinik Bamma Pasuruan saat ini dapat memberikan pelayanan pemeriksaan dokter umum, USG kehamilan oleh dokter umum, layanan KIA seperti KB dan Imunisasi, layanan observasi dan layanan laboratorium.

Struktur Organisasi Klinik Bamma Pasuruan

Berikut adalah struktur organisasi klinik Bamma Pasuruan:



Gambar 1. Struktur Organisasi Klinik Bamma Pasuruan

Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

Visi dan misi merupakan pondasi utama bagi keberhasilan sebuah organisasi. Mereka memberikan arah, tujuan, dan identitas yang jelas, yang memungkinkan organisasi untuk mencapai konsistensi dalam tindakan dan pengambilan keputusan. Visi Klinik Bamma adalah: "Memberikan pelayanan klinis yang berkualitas, profesional dan dekat di hati masyarakat."

Terdapat 3 misi Klinik Bamma, yaitu:

1. Senantiasa mengutamakan kepentingan pasien
2. Peningkatan kualitas SDM
3. Peningkatan sarana dan prasarana klinik untuk meningkatkan layanan

Layanan klinik

Pelayanan di klinik Bamma memiliki peran penting dalam menjaga kepercayaan dan kepuasan pasien. Saat ini selain poli umum dan KIA klinik juga mempunyai layanan unggulan lain seperti laboratorium sederhana, khitan dan layanan homecare yang memudahkan pasien berobat dari rumah. Namun, masih terdapat layanan yang dirasa

perlu ditingkatkan, diantaranya:

a. Jam Operasional yang Terbatas

saat ini klinik buka setiap hari dengan jadwal sebagai berikut:

Friday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm
Saturday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm
Sunday	4.00–6.30 pm
Monday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm
Tuesday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm
Wednesday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm
Thursday	7.00 am–12.00 pm 4.00–8.30 pm

Gambar 2. Jadwal Buka Klinik

Sumber data : administrasi klinik

b. Fasilitas medis yang kurang lengkap

Klinik Bamma belum menyediakan alat medis modern atau layanan diagnostik yang memadai, seperti laboratorium lengkap atau fasilitas radiologi.

c. Tenaga Medis yang Terbatas

Jumlah dokter umum ada dua dokter, dengan 3 perawat, 1 bidan, 1 sarjana kesehatan masyarakat, dan 3 administrasi.

d. Kurangnya Inovasi Teknologi

Minimnya penggunaan teknologi seperti aplikasi reservasi online atau rekam medis digital menghambat kenyamanan dan efisiensi bagi pasien.

Lokasi dan akses menuju klinik

Akses dan lokasi adalah dua faktor krusial yang sering menentukan keberhasilan sebuah usaha, terutama di bidang layanan seperti klinik kesehatan. Klinik Bamma terletak di jl KH mansyur yang merupakan jalan utama antar kabupaten. Akses menuju klinik

ditunjang dengan adanya angkutan umum yang lewat di jalan tersebut.

Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana berperan sebagai fondasi fisik dan infrastruktur yang memungkinkan bisnis berjalan dengan efisien, nyaman, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Klinik bamma berdiri diatas tanah seluas 317m². Luasan bangunan sekitar 150m², yang terdiri dari ruang pendaftaran, ruang tunggu, ruang dokter, ruang KIA, ruang tindakan, ruang menyusui, ruang laborat dan sterilisasi.

Kendala saat ini adalah lahan parkir yang tidak cukup luas, sehingga pelanggan yang menggunakan kendaraan roda empat seringkali parkir di bahu jalan.

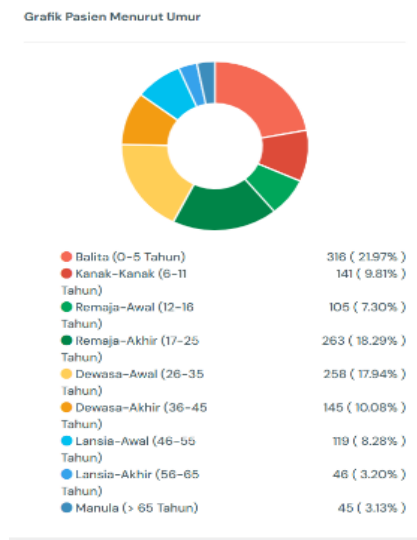
Karakteristik pasien

Pasien cukup loyal dengan kunjungan rata-rata 57% pasien lama dan 42,8% pasien baru. Namun jumlah total kunjungan pasien bulanan cenderung stagnan, sehingga diperlukan strategi untuk menarik lebih banyak lagi pelanggan. Sebaran data pasien menurut umur, cenderung bervariasi, menunjukkan klinik dapat diterima disegala usia. Namun begitu pasien klinik di dominasi oleh balita sebanyak 21.97%, dan remaja akhir 18.29%. Grafik data pasien menurut umur seperti ditunjukkan oleh tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Kunjungan Pasien Klinik Bamma Pasuruan

Kunjungan pasien klinik Bamma					
Bulan	Pasien baru	%	Pasien lama	%	Total Kunjungan
Januari	181	42,1	249	57,9	430
Februari	170	33,1	343	66,9	513
Maret	243	47,8	265	52,2	508
April	256	48,5	272	51,5	528
Mei	218	39,1	340	60,9	558
Juni	93	34,6	176	65,4	269
Juli	290	64,3	161	35,7	451
Agustus	153	40,3	227	59,7	380
September	175	33,7	345	66,3	520
Total	1779	42,8	2378	57,2	4157

Sumber: data administrasi klinik



Gambar 3. Grafik Kunjungan Pasien Bamma Pasuruan Menurut Umur

Sumber: data administrasi klinik Bamma

Persaingan klinik

Menurut Badan Pusat Statistika di Kota Pasuruan tahun 2015, data fasilitas pelayanan kesehatan di Kota Pasuruan terdapat 14 balai kesehatan atau klinik, 8 puskesmas, dan 1 Rumah Sakit di Kota Pasuruan. Pada tahun 2018, data fasilitas pelayanan kesehatan di Kota Pasuruan terdapat 20 balai kesehatan atau klinik, 8 puskesmas, dan 2 Rumah Sakit di Kota Pasuruan. Hal tersebut menunjukkan persaingan yang cukup tinggi dibidang kesehatan. Hal ini menjadi perhatian manajemen klinik agar dapat bertahan dan berdaya saing.

Hasil pengolahan dan analisis data

Matrik IFAS- EFAS dan IE

Dilaksanakan kegiatan *Focus Group Discussion* dengan peserta manajemen Klinik Bamma Pasuruan yaitu direktur, dokter penanggung jawab dan kepala bagian pemasaran dan administrasi untuk mengidentifikasi data tentang faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang dan ancaman (faktor eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (faktor internal). Setelah mendapatkan faktor internal dan faktor eksternal maka dilakukan survei internal untuk menilai bobot dari masing- masing faktor.

Berikut adalah tabel IFAS dan EFAS hasil dari FGD dan survei internal klinik Bamma.

Tabel 2. Matrik IFAS Klinik Bamma Pasuruan

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			

1. Pelayanan			
• Layanan di klinik cukup lengkap dibandingkan klinik pratama lainnya	0,050	3	0,150
2. SDM dan organisasi			
• Pegawai dikenal ramah	0,051	3	0,153
• Pegawai dikenal profesional kompeten	0,050	3	0,150
3. Lokasi dan akses			
• Terdapat di pinggir jalan kabupaten	0,050	3	0,150
• Dilewati Angkutan umum seperti bus dan angkot	0,048	2	0,096
4. Sarana dan prasarana			
• Ruang tunggu cukup luas	0,050	3	0,150
• Alat – alat kesehatan cukup lengkap dan modern	0,052	2	0,104
5. Keuangan			
• Kemudahan administrasi	0,052	4	0,204
6. Konsumen/ Pasien			
• Cukup loyal	0,051	3	0,153
Kelemahan :			
1. Pelayanan			
• Belum terdapat layanan gigi	0,034	2	0,064
• Belum terdapat layanan persalinan	0,041	2	0,082
• Belum terdapat layanan radiologi	0,038	1	0,038
2. SDM dan organisasi			
• Belum terdapat apoteker	0,042	3	0,123
• Belum terdapat tenaga rekam medik	0,044	2	0,088
• Pengembangan dan jenjang karir pegawai belum jelas	0,046	3	0,138
3. Lokasi dan akses			
• Terletak di pinggiran kota	0,048	2	0,096
4. Sarana dan prasarana			
• Ruang parkir kurang luas	0,051	2	0,102
• Ruang tunggu kurang nyaman	0,052	2	0,102
5. Keuangan			
• Milik PT perorangan dengan sumber dana minimal	0,050	2	0,100

6. Konsumen/ Pasien			
• Rentang umur sangat luas, sehingga sulit untuk dilakukan pemasaran spesifik umur	0,046	3	0,138
• Pemasaran lewat media social	0,047	3	0,141
Total :	1		2.00

Dari tabel IFAS diatas didapatkan bahwa nilai faktor internal klinik Bamma adalah 2.00 yaitu *average*. Artinya klinik Bamma saat ini mempunyai faktor- faktor internal yang masih rata-rata. Diketahui bahwa skor 1.9 termasuk kategori rendah, artinya skor kekuatan internal klinik Bamma adalah rata- rata rendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa klinik Bamma termasuk rata- rata cenderung lemah terhadap pesaingnya.

Tabel 3. Matriks EFAS Klinik Bamma Pasuruan

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :			
1. Pelayanan dan persaingan			
• Layanan persalinan	0,08	2	0,160
• Layanan gigi	0,082	3	0,246
2. Kemitraan			
• Bekerjasama dengan BPJS	0,078	2	0,156
3. Politik			
• Politik jangka panjang cenderung stabil setelah dilantiknya presiden baru	0,056	4	0,224
4. Ekonomi			
• Banyak masyarakat yang mau membayar demi pelayanan yang baik	0,089	3	0,267
5. Sosial budaya			
• Kekuatan word of mouth	0,091	4	0,364
Ancaman :			
1. Pelayanan dan persaingan			
• Banyak tumbuh klinik baru di pasuruan	0,07	4	0,28
• Layanan USG kehamilan gratis di puskesmas	0,074	4	0,296
2. Kemitraan			

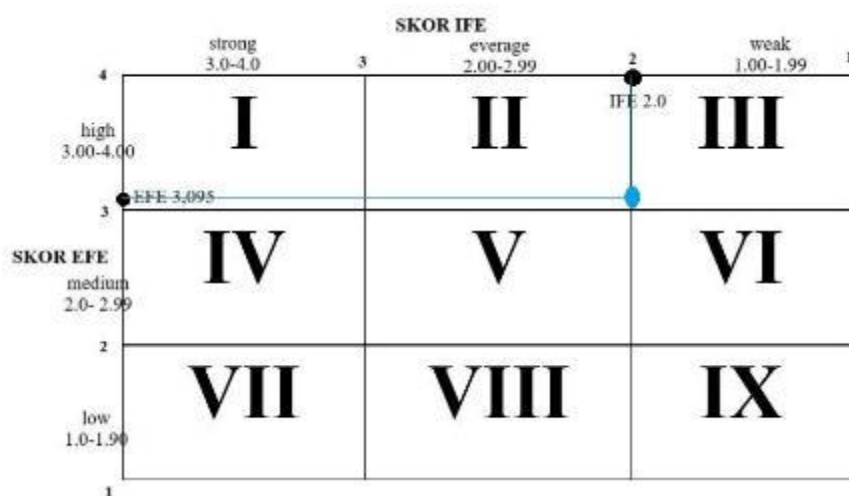
• Banyak klinik yang sudah bekerjasama dengan BPJS	0,076	3	0,228
3. Politik			
• Banyak regulasi baru tentang klinik	0,078	2	0,156
4. Ekonomi			
• Deflasi Indonesia mempengaruhi daya beli masyarakat	0,074	3	0,222
5. Sosial budaya			
• Budaya masyarakat pasuruan masih banyak yang berobat ke orang pintar	0,07	4	0,28
• Anggapan bahwa obat tradisional lebih aman daripada obat kimia	0,072	3	0,216
Total :	1		3.095

Dari tabel EFAS diatas didapatkan skor total 3.095. skor tersebut termasuk skor tinggi. Dalam evaluasi eksternal, skor total tinggi menunjukkan bahwa strategi klinik Bamma sudah cukup baik untuk memenuhi peluang dan mempertahankan diri dari ancaman.

Dari tabel IFAS dan EFAS diatas data dimasukan kedalam table IE untuk mengetahui kondisi bisnis perusahaan, maka didapatkan hasil berikut ini :

Tabel IE Klinik Bamma Pasuruan

Tabel 4. Matrik IFAS Klinik Bamma Pasuruan



Menurut table IE kondisi klinik Bamma berada pada sel II, yang berarti *Grow* dan *Build*. Yang menggambarkan kondisi klinik Bamma seang bertumbuh dan berkembang,

sehingga langkah strategis yang dapat dilakukan oleh klinik Bamma adalah :

1. Strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk –produk.
2. Strategi integrasi ke belakang, integrasi kedepan atau integrasi horizontal.

Matriks TOWS dan SWOT

Tabel 5. Matriks TOWS Klinik Bamma Pasuruan

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (weakness)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis layanan lengkap 2. Pegawai ramah 3. Nakes yang profesional dan kompeten 4. Lokasi pinggir jalan 5. Akses dilewati angkutan umum 6. Ruang tunggu luas 7. Alat kesehatan modern dan lengkap 8. Administrasi mudah 9. Pasien loyal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada layanan gigi 2. Belum ada layanan persalinan 3. Belum ada layanan radiologi 4. Tenaga Apoteker 5. tenaga rekam medik 6. pengembangan dan jenjang karir pegawai 7. lokasi klinik 8. luas lahan parkir 9. Kenyamanan ruang tunggu 10. kekuatan dana modal 11. rentang umur pasien yang bervariasi 12. Pemasaran lewat media social
Peluang (Opportunity)	Strategi SO	Strategi WO
Layanan persalinan Layanan gigi Kerjasama BPJS Politik yang cenderung stabil Pelanggan yang mau membayar demi pelayanan yang baik Kekuatan word of mouth	Menambah alat kesehatan untuk menambah/ memperbaiki pelayanan Memberikan hadiah/ reward kepada pelanggan tertentu dengan syarat tertentu Mengadakan jum'at berkah atau program lain dengan sasaran orang umum	Memaksimalkan media sosial, baik itu whatsapp, instagram ataupun facebook dalam kegiatan- kegiatan klinik Membuka layanan persalinan Membuka layanan gigi
Ancaman (Threats)	Strategi ST	Strategi WT

Pertumbuhan klinik baru		
Layanan USG gratis di puskesmas	Memberikan pengobatan kepada pasien	opsi tradisional
Klinik yang sudah bekerjasama dengan BPJS	Bekerjasama dengan BPJS	Mendapatkan suplai obat dan alat kesehatan yang lebih murah dan standar dari sumber-sumber yang lain
Regulasi baru tentang klinik	untuk menjaring pasien lebih banyak	
Deflasi Indonesia yang mempengaruhi daya beli Masyarakat yang memilih berobat ke dukun	Memberikan diskon layanan tertentu	Membuat rencana strategis untuk pengembangan dan jenjang karir pegawai untuk mencegah turn over
Anggapan bahwa obat tradisional lebih aman dari obat kimia	Menambah jam operasional klinik	
	Menawarkan paket-paket pelayanan yang lebih efisien	



Setelah dilakukan analisa SWOT dan TOWS maka didapatkan hasil bahwa sisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh klinik Bamma dimana kekuatan lebih besar daripada kelemahan (Selisih 0,284 poin) dan ancaman lebih besar daripada peluang (Selisih 0,261 poin), maka klinik Bamma dapat menggunakan strategi kuadran II yang berupa mendukung strategi yang diversifikasikan. (ST).

Matriks QSPM

Dari strategi yang sudah disarankan dalam matriks TOWS dan SWOT tersebut akan dilanjutkan dengan menentukan strategi prioritas menggunakan matriks QSPM dimana berhubungan dengan bobot faktor eksternal dan internal utama yang dihubungkan dengan skor daya tarik (AS). Skor daya tarik (AS). Skor daya tarik (AS) dideskripsikan

sebagai berikut:

- 1 = tidak memiliki daya tarik
- 2 = daya tariknya rendah
- 3 = daya tariknya sedang
- 4 = daya tariknya tinggi

Kelima alternatif strategi yang ditetapkan ditentukan skor daya tarik (AS), lalu skor masing-masing faktor akan dikalikan dengan skor daya tarik untuk mendapatkan total nilai daya tarik (TAS).

Tabel 6. Hasil Matriks QSPM Klinik Bamma Pasuruan

Strategi alternatif ST	Bobot	AS	TAS	Peringkat
Memberikan opsi pengobatan tradisional kepada pasien	0.148	2	0.296	5
Bekerjasama dengan BPJS untuk menjangkau pasien lebih banyak	0.205	4	0.820	3
Memberikan diskon layanan tertentu	0.222	4	0.888	2
Menambah jam operasional klinik	0.187	3	0.561	4
Menawarkan paket-paket pelayanan yang lebih efisien	0.289	4	1.156	1

Setelah dianalisa menggunakan matriks QSPM maka diperoleh prioritas strategi sebagai berikut:

1. Menawarkan paket- paket pelayanan yang lebih efisien sebagai strategi prioritas pertama
2. Memberikan diskon layanan tertentu sebagai strategi prioritas ke 2.
3. Bekerjasama dengan BPJS sebagai strategi prioritas ke 3.
4. Menambah jam operasional klinik sebagai strategi prioritas ke 4.
5. Memberikan opsi pengobatan tradisional sebagai strategi prioritas ke 5.

Pembahasan hasil tabel IFAS EFAS dan IE

Dalam tabel IFAS diketahui bahwa nilai IFAS klinik Bamma adalah 2.0. Yang artinya klinik Bamma berada di posisi average, dalam SWOT analysis merupakan alat yang berguna bagi perusahaan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja dan posisi strategisnya. Dengan

Pembahasan hasil analisa SWOT dan TOWS

Setelah dilakukan analisis menggunakan matriks TOWS maka didapatkan pilihan – pilihan strategi sebagai berikut:

Strategi SO:

- a. Menambah alat kesehatan untuk menambah/ memperbaiki pelayanan
- b. Memberikan hadiah/ reward kepada pelanggan tertentu dengan syarat tertentu
- c. Mengadakan jum'at berkah atau program lain dengan sasaran orang umum
- d. Strategi WO :
- e. Memaksimalkan media sosial, baik itu whatsapp, instagram ataupun facebook dalam kegiatan- kegiatan klinik
- f. Membuka layanan persalinan
- g. Membuka layanan gigi

Strategi ST:

- a. Menawarkan paket- paket pelayanan yang lebih efisien
- b. Memberikan diskon layanan tertentu
- c. Bekerjasama dengan BPJS
- d. Menambah jam operasional klinik
- e. Memberikan opsi pengobatan tradisional

Strategi WT

- a. Mendapatkan suplai obat dan alat kesehatan yang lebih murah dan standar dari sumber-sumber yang lain
- b. Membuat rencana strategis untuk pengembangan dan jenjang karir pegawai untuk mencegah turn over
- c. Pada matriks SWOT didapatkan bahwa posisi klinik Bamma di kuadran II yang artinya strategi yang dapat digunakan adalah mendukung strategi yang diversifikasikan (ST)

Pembahasan hasil analisis matriks QSPM

Dari opsi prioritas strategi ST yang kemudian dinilai secara kuantitatif menggunakan matriks QSPM didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Menawarkan paket- paket pelayanan yang lebih efisien sebagai strategi prioritas pertama
2. Memberikan diskon layanan tertentu sebagai strategi prioritas kedua
3. Bekerjasama dengan BPJS sebagai strategi prioritas ketiga
4. Menambah jam operasional klinik sebagai strategi prioritas keempat

5. Memberikan opsi pengobatan tradisional sebagai strategi prioritas kelima.

SIMPULAN

Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Klinik Bamma mempunyai faktor internal yang masih rata-rata (2.00) cenderung lemah dan perlu ditingkatkan.
- b. Klinik Bamma mempunyai skor eksternal 3.095 yang berarti klinik Bamma sudah cukup baik untuk memenuhi peluang dan mempertahankan diri dari ancaman.
- c. Posisi klinik Bamma pada IE matriks adalah pada sel II yang berarti klinik Bamma sedang bertumbuh dan berkembang
- d. Posisi Klinik Bamma pada matriks SWOT berada di kuadran II, artinya klinik Bamma dapat menggunakan strategi yang mendukung strategi yang diversifikasikan atau memaksimalkan kekuatan untuk mencegah ancaman (ST)
- e. Dari pilihan strategi ST yang dinilai secara kuantitatif dengan matriks QSPM didapatkan bahwa urutan prioritas strategi dari prioritas pertama sampai kelima yang dapat dilakukan oleh klinik Bamma adalah :
 1. Menawarkan paket- paket pelayanan yang lebih efisien
 2. Memberikan diskon layanan tertentu
 3. Bekerjasama dengan BPJS
 4. Menambah jam operasional klinik
 5. Memberikan opsi pengobatan tradisional

DAFTAR PUSTAKA

- Aji Kusumastuti Hendrawan, S. F. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan dengan Menggunakan. *JURNAL OPTIMASI TEKNIK INDUSTRI*, VOL. 05, NO.01.
- Ariane, A. (2023, Juni 23). *Dailysocial id*. From Manajemen strategi; Pengertian, Fungsi tujuan dan langkah-langkahnya: dailysocial.id/post/manajemen_strategi
- Aris Kusumo Diantoro, R. R. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Klinik Pratama Bkm Xyzyogyakarta Dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM). *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 2349-2358.
- Audia Nur Safitri, S. A. (2023). Perumusan Strategi Usaha Menggunakan IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen Vol 13 No. 1*, 25-38.

- Efawati, Y., & Harmon, H. (2018). The Strategies of Small Business in Floriculture Industry. *Management and Entrepreneurship (GCBME 2017)*, 118-124.
- Efawati, Y., Rinawati, R, A., & A, M. (2024). *Manajemen Strategi*. Bandung: Edukasi Riset Digital, PT
- Fanji Wijaya, M. A. (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan business model canvas. *Journal ilmu manajemen dan bisnis*, 205 - 211.
- Fyratika Ayu Kistari, N. M. (2022). Analisis SWOT sebagai Strategi Pemasaran terhadap Perkembangan Usaha Sentra UKM Telur Asin Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pendidikan Tambusai* , 14595-14605.
- Hendarsih, I. (2023). Analisis Swot Matriks IFE dan EFE Untuk Menentukan Strategi Pengembangan Pasar Pada Jasa CV Zigzag Laserwork Semarang. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 278-292.
- Hery. (2023). *Teknis Analisis dan Evaluasi Strategi Bisnis*. Yogyakarta: GAVA Media.
- Ibnu Imam Sholeh, B. H. (2022). Strategi Pengembangan Pemasaran Kerupuk "UD AGUNG" dengan Metode Analisis SWOT. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 84-89.
- lik Yani Hidayati, B. M. (2019). Strategi Pengembangan Bisnis Klinik- Q Medical dan Dental melalui Pendekatan Sustainable Development Goals. *Jurnal REKOMEN*, 1-10.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). *Profil Kesehatan Indonesia 2020*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Misyaida Ayunda Putri, A. R. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks Swot, Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks Ie (Studi Kasus Pada Bisnis Banjagim.Id). *Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol. 8, No.2*, 278-292.
- Novita, S. (2023). Analisis SWOT, IFE, EFE dan Matriks QSPM Dalam Strategi Pengembangan Bisnis Rs Xyz. *Jurnal EK&BI, Volume 6, Nomor 2*, 63-73.
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot dan QSPM (Quantitativestrategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 1 No. 2*, 11-24.
- Rachmat, Dadang, & Muhardi. (2018). *Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Bandung: Refika Aditama.

- Ratih Puspita Sar, I. M. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis melalui matriks SWOT pada startup makanan halal.id. *Journal of Management and Business Review*, 630-639.
- Resti Indriarti, N. R. (2020). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *jurnal manajerial UPI*, 159-170.
- Saefullah Darmawan Sudardjat. Muhardi, A. H. (2022). Analisis Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Ibu Dan Anak (Studi Kasus Rumah Sakit Bunda Aisyah Tasikmalaya). *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 670- 682.
- Siddiqui, A. (2021). *SWOT Analysis (or SWOT Matrix) Tool as a Strategic Planning and Management Technique in the HealthCare Industry and Its Advantages. Biomedical*, 32035- 32042.
- Situmeang, W., Phinandika, Sumampow, M., Lestari, P., Chain, V., Hariyati, T., & Hanny, H. (2023). Studi Kasus: Perencanaan Strategis Sistem Informasi Manajemen Keperawatan Di Rumah Sakit Wilayah Kota Depok. *Indonesian Journal of Nursing Scientific*, 16-21.
- Vivi Lusia, W. I. (2023). Analisis Perencanaan Strategi Pemasaran Klinik Utama Perisai Husada menggunakan metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix. *Jurnal Optimalisasi* , 119-127.
- Wahdiyati Moko, d. D. (2022). Analisis strategi Pengembangan Bisnis Pada UMKM Busana Cloura Menggunakan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi* , 1-12.
- Wahyuni, T., Hadian, A., & Suwarsi, S. (2022). Swot Model Bisnis Kanvas Untuk Rumah Sakit. Bandung: UNISBA Press.