

**IMPLEMENTATION OF SWOT ANALYSIS IN DEVELOPING AN
INDEPENDENT DOCTOR PRACTICE INTO A VILLA MEDIKA CLINIC IN
BOGOR DISTRICT**

**IMPLEMENTASI ANALISIS SWOT DALAM MENGEMBANGKAN PRAKTIK
DOKTER MANDIRI MENJADI KLINIK VILLA MEDIKA DI KABUPATEN
BOGOR**

Alfia Putri Karomah Budijarto¹, Acep Rohendi², Arif Rachman³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya^{1,2,3}
dr.alfiaputri@gmail.com¹, arohendi@ars.ac.id², arif.rachman@idu.ac.id³

ABSTRACT

Business in the field of healthcare services is a business with intangible products because the products produced or marketed are in the form of services. The increasingly fierce competition nowadays eventually pressures an organization or service provider institution to provide services with strategies that can demonstrate excellence and compete in the global market. In improving the long-term performance of an organization's services, making strategic management decisions is one effort that can be maximized. Objective: to understand the implementation of SWOT analysis and to formulate and establish strategies that can be used to develop an independent medical practice into the Villa Medika clinic in Bogor Regency. Method: Using qualitative research methods with data collection through interviews, observation, and documentation techniques. Data analysis uses SWOT analysis and the QSPM matrix. Results: The internal and external factors place Villa Medika Clinic in the growth & build position and result in eleven alternative strategies. The priority order of strategies is obtained based on the QSPM matrix. Conclusion: Villa Medika Clinic has internal and external factors to develop and needs to implement alternative strategies based on their priority order.

Keywords: SWOT Analitic, SWOT Matrix, Matrix QSPM.

ABSTRAK

Bisnis pada bidang pelayanan kesehatan merupakan suatu bisnis dengan produk yang tidak berwujud karena produk yang dihasilkan atau dipasarkan berupa jasa pelayanan. Persaingan saat ini yang semakin ketat pada akhirnya mendesak suatu organisasi atau lembaga penyedia layanan untuk dapat memberikan pelayanan dengan strategi yang dapat menunjukkan keunggulan serta mampu bersaing pada pasar global. Dalam meningkatkan performa pelayanan jangka panjang suatu organisasi, menjalankan keputusan manajemen strategis merupakan salah satu upaya yang dapat dimaksimalkan. Tujuan: mengetahui implementasi analisis SWOT serta menyusun dan menetapkan strategi - strategi yang dapat digunakan dalam mengembangkan praktik dokter mandiri menjadi klinik Villa Medika di Kabupaten Bogor. Metode: menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis SWOT dan matriks QSPM. Hasil: faktor internal dan eksternal yang dimiliki menempatkan klinik villa medika pada posisi growth & build dan menghasilkan sebelas strategi. Didapatkan urutan prioritas strategi berdasarkan matriks QSPM. Kesimpulan: Klinik villa medika memiliki faktor internal dan eksternal untuk berkembang dan perlu melakukan strategi berdasarkan urutan prioritasnya.

Kata kunci: Analisa SWOT, Matriks SWOT, Matriks QSPM.

PENDAHULUAN

Fasilitas Pelayanan Kesehatan (Fasyankes) adalah suatu alat dan atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan (promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif) yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah dan atau masyarakat. Fasyankes yang dimaksud

dapat berupa tempat praktik mandiri dokter, dokter gigi dan atau tenaga kesehatan lainnya; puskesmas; klinik; rumah sakit; apotek; laboratorium kesehatan; balai dan fasyankes lain yang ditetapkan oleh menteri (Permenkes, 2022).

Pertumbuhan populasi yang cepat di sebagian besar dunia telah

menyebabkan meningkatnya tekanan pada pengaturan pemberian layanan kesehatan. Sistem pelayanan kesehatan terpadu sebagai “pengorganisasian dan pengelolaan pelayanan kesehatan sehingga orang mendapatkan perawatan yang mereka butuhkan, ketika mereka membutuhkannya, dengan cara yang mudah digunakan, mencapai hasil yang diinginkan dan memberikan profit bagi bisnis”. Sistem ini melibatkan seluruh industri klinik, rumah sakit, asuransi kesehatan, farmasi klinis, alat kesehatan dan pengobatan tradisional. Masing-masing subpelayanan kesehatan saling bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif, profitabilitas jangka panjang, dan kinerja keuangan serta menentukan permintaan barang dan jasa (Alfarizi, 2023).

Populasi penduduk di Kabupaten Bogor pada tahun 2023 berdasarkan data badan pusat statistik Kabupaten Bogor mengalami peningkatan sebesar 1.08% dari populasi penduduk tahun sebelumnya. Sedangkan peningkatan jumlah penduduk di Kecamatan Gunung Putri pada tahun 2023 sebesar 0.86% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Mayoritas pekerjaan penduduk Kab. Bogor merupakan buruh/ karyawan/ pegawai.

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan penduduk Kab. Bogor merupakan buruh/ karyawan/ pegawai dengan persentase 50.9% sedangkan penduduk dengan pekerjaan usaha sendiri sebesar 18.0%, pekerja bebas sebesar 11.4%, usaha dibantu buruh tidak tetap/ buruh tidak dibayar 8.8%, pekerja keluarga/ tidak dibayar sebesar 7.6% dan usaha dibantu buruh tetap/ buruh dibayar sebesar 3.4% (Badan Pusat Statistik Kab. Bogor, 2024).

Fasilitas Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Bogor pada tahun 2019 terdiri dari puskesmas, rumah sakit, dan

sarana kesehatan dengan kemampuan gawat darurat dengan ketersediaan obat. Kabupaten Bogor memiliki 222 klinik pratama, 0 klinik utama, 1 praktik dokter bersama, 825 praktik dokter pribadi, 171 praktik dokter gigi pribadi, 195 praktik dokter spesialis pribadi, 45 praktik pengobatan tradisional dan 8 laboratorium kesehatan (Profil Kesehatan Kab. Bogor, 2020).

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemampuan individu yang memiliki fungsi sebagai anggota masyarakat yang adaptif dan inovatif serta memiliki tujuan mencapai potensi dirinya. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pengembangan strategi bisnis karena bergantung pada kreativitas dan efektivitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia suatu instansi diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap strategi instansi tersebut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Purwadhi, 2024).

Kepuasan pelanggan merupakan suatu upaya pemenuhan suatu kebutuhan yang memadai. Kepuasan juga dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau kecewa yang dirasakan setelah mengalami dan membandingkan antara persepsi atau hasil produk dengan harapan. Sehingga kepuasan dapat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang baik dan memenuhi harapan pelanggan (Andriani, 2023).

Perilaku konsumen (pasien) yang melakukan perpindahan pada penyedia layanan merupakan perilaku yang sangat tidak diinginkan oleh penyedia layanan. Ketidakpuasan konsumen merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya perpindahan fasilitas kesehatan (faskes), namun tingkat kepuasan saja tidak cukup untuk menjelaskan perpindahan pelanggan jasa, sehingga perlu ada faktor-faktor lain untuk menjelaskan terjadinya perpindahan pelanggan (Sudiari, 2022).

Citra fasilitas pelayanan kesehatan merupakan persepsi masyarakat terhadap fasyankes yang memiliki hubungan dengan nama, arsitektur, produk, ideologi serta kesan baik berdasarkan kualitas maupun kuantitas yang dinilai melalui komunikasi pasien atau pelanggan dengan sumber daya yang terlibat didalamnya. Secara komprehensif citra memberikan manfaat bagi organisasi untuk keberlangsungan hidup serta pencapaian tujuan. Sehingga perlu untuk mempertahankan citra organisasi sebagai salah satu cara untuk menarik pelanggan serta mempertahankan loyalitas pelanggan (Rohendi, 2023).

Dengan jumlah dan persaingan yang tinggi antar dokter praktik mandiri, diperlukan adanya upaya strategis guna meningkatkan daya saing dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Jajaran manajerial harus memahami perilaku serta kebutuhan konsumen dalam membeli barang atau jasa. Memahami perilaku konsumen dapat mempermudah dalam menyusun serta menentukan perencanaan strategi yang akan dijalankan (Ulfah, 2023).

Dalam meningkatkan performa pelayanan jangka panjang suatu organisasi, menjalankan keputusan manajemen strategis merupakan salah satu upaya yang dapat dimaksimalkan. Fasilitas pelayanan kesehatan berupa praktik dokter pribadi ataupun klinik menyusun perencanaan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan Analisis SWOT. Analisis ini merupakan metode yang digunakan untuk melakukan analisis lingkungan internal ataupun eksternal persaingan pasar. Identifikasi yang dilakukan pada analisis SWOT meliputi identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang berkaitan dengan organisasi dalam hal ini fasyankes dalam memberikan

pelayanan kepada pasien (Firman, F.A, 2023).

Lovita (2024) dalam penelitiannya mengatakan bahwa agar bisnis pelayanan kesehatan dapat berkembang sesuai dengan visi, misi, serta tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya maka diperlukan adanya perencanaan strategi yang baik. Perencanaan strategi ini juga memiliki tujuan agar bisnis mampu mempertahankan posisinya dalam dunia persaingan dan menghindari serta menyiapkan diri dari perubahan yang dinamis dalam persaingan. Perumusan strategi dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada pada organisasi atau lembaga akan lebih memberikan hasil yang sesuai dan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi yang riil. Faktor - faktor tersebut yang terdapat dalam metode analisis SWOT (Lovita, 2024).

Penelitian ini dilakukan pada salah satu tempat praktik dokter mandiri di Kabupaten Bogor yang merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan tingkat dasar yang baru berdiri sejak bulan Juni tahun 2023. Praktik dokter mandiri ini memberikan pelayanan kesehatan dengan fasilitas pelayanan dokter umum, USG kandungan dasar dan dokter gigi. Pelayanan dasar ini ditunjang dengan pelayanan tambahan berupa laboratorium dan apotik yang bekerjasama dengan Praktik Dokter Mandiri. Dengan sumber daya, fasilitas dan pelayanan yang dimilikinya, direksi tempat praktik mandiri sedang dalam proses mengembangkan praktik mandiri ini menjadi Klinik Villa Medika. Dengan demikian, perlu dilakukan analisis SWOT serta penyusunan strategi klinik guna memaksimalkan keunggulan serta sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan prosedur atau kerangka yang digunakan pada penelitian yang dapat membantu berjalannya proses penelitian. Metode penelitian digunakan sebagai teknik untuk mengumpulkan data penelitian sebagai bahan pemecahan masalah yang diteliti, menentukan solusi permasalahan, serta mengevaluasi hasil penelitian yang didapatkan. Metode penelitian dibagi menjadi tiga yaitu metode kuantitatif, metode kualitatif, dan metode kombinasi (Strijker et al, 2020).

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif berupa studi kasus yaitu penelitian dengan mendeskripsikan bagaimana keadaan objektif berdasarkan Implementasi Analisis SWOT dalam Mengembangkan Praktik Dokter Mandiri Menjadi Klinik Villa Medika di Kabupaten Bogor.

Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan dalam meneliti objek dengan kondisi yang sebenarnya, posisi peneliti sebagai instrumen utama serta hasil penelitian berfokus pada penegasan makna spesifik daripada generalisasi. Penelitian metode ini memiliki tujuan yaitu memberikan deskripsi atau gambaran pada suatu keadaan yang diteliti secara fokus, transparan, serta terperinci. Tujuan lain penelitian metode ini juga dapat dijadikan sebagai solusi dari suatu permasalahan yang ada secara sistematis dan faktual berdasarkan fakta serta sifat populasi ataupun objek yang diteliti. Penelitian ini memiliki ciri - ciri yaitu penelitian dilakukan secara intensif, peneliti ikut serta dilapangan secara langsung, hasil penelitian dalam bentuk laporan yang detail dan terperinci (Wawuru, 2023).

Terdapat empat jenis metode penelitian kualitatif menurut (Fadli, 2021), yaitu fenomenologi, etnografi, hermeneutik, *grounded theory*,

naratif/historis, dan studi kasus. Fenomenologi adalah suatu penelitian yang memiliki tujuan untuk mengungkap, mempelajari serta memahami suatu fenomena atau kejadian yang khas atau unik yang terjadi pada individu ataupun kelompok. Etnografi merupakan jenis penelitian yang memberikan gambaran, melakukan analisis, serta memberikan penafsiran suatu pola baik perilaku, kepercayaan ataupun yang berkaitan dengan kebudayaan. Hermeneutik adalah suatu penelitian yang bertujuan mendapatkan interpretasi suatu masalah tindakan individu, teks serta suatu materi. Sedangkan *grounded theory* adalah suatu penelitian dengan tujuan melakukan pengembangan suatu teori tentang suatu fenomena atau kejadian dengan prosedur penelitian yang terstruktur. Naratif/ historis merupakan jenis yang bertujuan untuk membantu peneliti dalam memahami identitas serta pandangan individu yang berdasarkan cerita atau narasi yang diberikan. Jenis studi kasus merupakan suatu penelitian yang berpaku pada pemahaman serta perilaku individu atau kelompok yang didasarkan pada opini atau pemikiran manusia.

Metode penelitian kualitatif ini memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Kelebihan yang dimiliki yaitu hasil yang didapatkan lebih detail serta mendalam dalam memberikan gambaran suatu fenomena atau kejadian secara realita, memiliki fleksibilitas yang lebih baik karena menyesuaikan keadaan yang ada dilapangan, memudahkan dalam proses interaksi selama penelitian berlangsung karena menggunakan bahasa sehari hari yang lebih familiar dan mudah dipahami. Ada pun kelebihan lainnya yaitu partisipan atau informan yang ikut dalam penelitian sangat representatif karena mengalami secara langsung terkait hal yang diteliti,

penelitian lebih luas dan terbuka dengan analisa yang mendalam, informasi yang lebih detail, serta dapat melakukan eksplorasi berdasarkan pandangan yang berbeda dari masing masing partisipan atau informan (Wawuru, 2023). Sedangkan kekurangan metode ini yaitu memiliki objektivitas yang relatif rendah, terbatasnya desain penelitian karena hanya pada lokasi tertentu, kurang mampu menggeneralisasikan hasil penelitian yang didapatkan. Selain itu, kekurangan lainnya pada metode kualitatif adalah subjek penelitian memiliki kontrol yang besar terhadap data penelitian yang diberikan, memiliki standarisasi yang relatif rendah sehingga sulit untuk menggunakan standar reabilitas serta validitas konvensional (Wawuru, 2023).

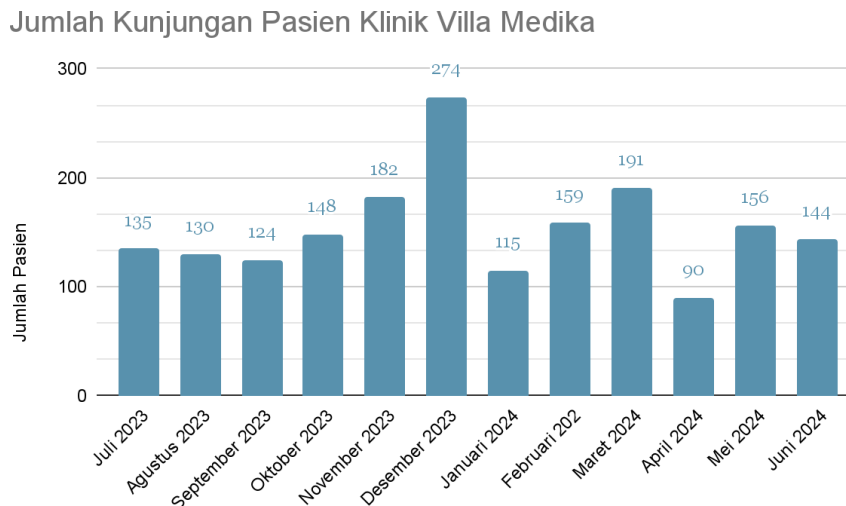
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Klinik Villa Medika saat ini merupakan praktik dokter mandiri yang sedang dalam tahap pengembangan menjadi Klinik yang terletak di Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Praktik ini memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang berada di daerah sekitar. Pelayanan kesehatan yang diberikan meliputi pelayanan dokter umum dan dokter gigi, laboratorium, usg kehamilan dasar, serta farmasi. Praktik ini memberikan pelayanan sejak tahun 2023 hingga saat ini. Dalam perjalanannya, klinik villa medika dalam proses administrasi kelengkapan perizinan klinik serta proses pengajuan kerjasama dengan pelayanan bpjs kesehatan.

Sejak didirikannya praktik dokter mandiri ini sudah direncanakan untuk

bekerjasama dengan pelayanan bpjs kesehatan, namun dalam perjalanannya terdapat kendala yang menyebabkan perubahan rencana menjadi pengembangan klinik. Sehingga belum terdapat target dan rencana kerja yang terstruktur. Pengelolaan dilakukan dengan metode hybrid yaitu perpaduan antara sistem digital dengan manual. Sistem digital yang digunakan dalam operasional sehari - hari yaitu dalam bentuk sistem rekam medis elektronik yang meliputi administrasi pelayanan pasien, keuangan serta inventori klinik dan administrasi klinik. Sebagian sistem lainnya dilakukan secara manual yaitu dengan mencatat inventori pada kartu stock, pencatatan pendaftaran awal pasien dengan kertas pendaftaran serta kartu hasil pemeriksaan pasien yang sebagian masih menggunakan sistem manual.

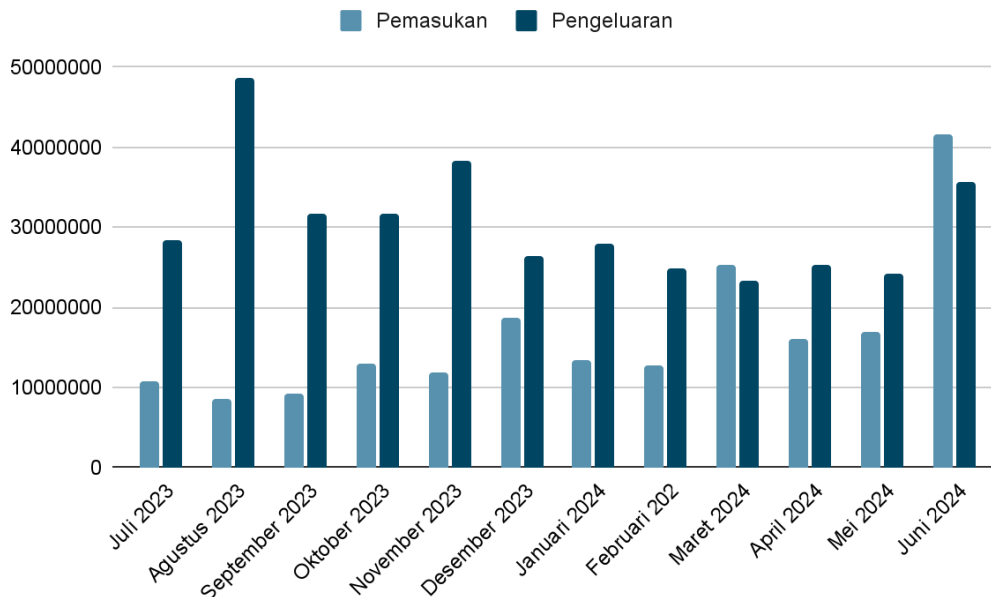
Menurut pemilik sekaligus pengelola praktik ini, perencanaan strategi saat ini hanya berfokus pada memberikan pelayanan yang baik serta memuaskan bagi pasien, meningkatkan pendapatan serta pengembangan praktik menjadi klinik yang bekerjasama dengan bpjs kesehatan. Berfokus pada hal tersebut yang menyebabkan selama ini praktik dapat berjalan dengan cukup baik, namun demikian peningkatan serta pengembangan klinik berjalan cukup lambat sehingga diperlukan adanya strategi untuk meningkatkan daya saing dengan praktik ataupun klinik sekitar yang ada. Berikut grafik yang menunjukkan jumlah kunjungan pasien di klinik sejak awal berdiri bulan Juli 2023 sampai bulan Juni 2024.



Gambar 1. Diagram jumlah kunjungan pasien Klinik Villa Medika Periode Juli 2023 - Juni 2024 (Sumber : Database Klinik Villa Medika)

Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa jumlah kunjungan pasien di klinik sangat dinamis. Data ini merupakan data kunjungan total pasien baru dan pasien lama, baik pasien poli umum, poli gigi ataupun laboratorium. Selain data jumlah kunjungan pasien, perlu diketahui juga data pemasukan

serta pengeluaran operasional klinik, sehingga dapat mengetahui apakah strategi yang selama ini dilakukan sudah memberikan keuntungan yang maksimal pada perkembangan klinik. Berikut grafik pendapatan dan pengeluaran Klinik Villa Medika pada Periode Juli 2023 - Juni 2024.



Gambar 2. Diagram Jumlah Pemasukan dan Pengeluaran Klinik Villa Medika Periode Juli 2023 – Juni 2024 (Sumber: Database Klinik Villa Medika)

Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa gambaran pemasukan dan pengeluaran klinik tidak seimbang

dan cenderung mengalami defisit. Sehingga diperlukan adanya evaluasi

serta tindak lanjut untuk mengatasi hal tersebut.

Hasil Analisis SWOT Praktik Dokter Mandiri dalam Mengembangkan Praktik Dokter Mandiri Menjadi Klinik Villa Medika di Kabupaten Bogor

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pemilik sekaligus pimpinan klinik villa medika serta observasi yang dilakukan selama penelitian didapatkan bahwa program kerja yang saat ini dijalankan oleh klinik yaitu:

- a. Melakukan pelayanan menggunakan sistem digital serta update data dan pelayanan pasien pada rekam medis elektronik dengan satu aplikasi yang sama dari tiap divisi untuk mempermudah pendataan pasien. Menggunakan lembar administrasi pendaftaran yang dibawa oleh pasien sebagai lembar antrian, konsultasi, pemberian resep dan tindakan pada pasien, serta pengambilan obat dan pembayaran pelayanan sehingga dari pendaftaran sampai pembayaran menggunakan satu lembar administrasi dan dilakukan satu pintu.
- b. Menggunakan sistem booking untuk beberapa pelayanan seperti USG kehamilan, pelayanan dokter gigi serta sunat hal ini dilakukan karena ketersediaan sumber daya yang kompeten dalam bidangnya tidak melakukan pelayanan setiap hari sehingga dibutuhkan reservasi terlebih dahulu agar lebih efektif baik dari pihak dokter maupun dari pihak klinik dan pasien.
- c. Melakukan pencatatan keuangan oleh staff yang bertugas pada setiap shift menggunakan sistem digital secara online sehingga saat pergantian shift data keuangan tercatat secara rapih dan terstruktur serta dapat terpantau secara langsung.

- d. Melakukan rekapitulasi stock obat dan alkes secara manual setiap bulan, hal ini dilakukan untuk mencocokkan jumlah stock dari aplikasi dan data real karena masih terdapat perbedaan data real dengan data yang tertera pada aplikasi. Setelah dikaji lebih dalam, hal tersebut dapat terjadi karena penggunaan obat di poli tidak masuk kedalam aplikasi. Hanya obat yang diresepkan pada pasien yang akan masuk dalam aplikasi sehingga jumlah yang tercatat tidak sinkron.
- e. Bekerjasama dengan organisasi ataupun individu dalam memberikan pelayanan kesehatan. Seperti, bekerjasama dengan organisasi tertentu untuk mengadakan pengobatan gratis/ baksos/ pelayanan skrining dan konsultasi berbayar ataupun gratis.

Selain itu Klinik Villa Medika juga memiliki target yang ingin dicapai dalam waktu dekat, yaitu :

Penerbitan surat izin klinik, yang saat ini masih terhambat karena IMB rumah tinggal serta kebijakan pemerintah dalam Permenkes No. 14 tahun 2021 yang menyebutkan bahwa “Bangunan Klinik tidak boleh menjadi satu dengan tempat tinggal” namun pihak penerbit meminta pengubahan izin rumah tinggal menjadi izin usaha.

- a. Pengajuan kerjasama dengan BPJS Kesehatan, yang saat ini masih terhambat karena persyaratan berupa izin klinik belum terbit.
- b. Penambahan jumlah dan kualitas SDM klinik.
- c. Peningkatan jumlah kunjungan pasien sehingga diharapkan adanya peningkatan pemasukan klinik sehingga dapat memberikan profit bagi klinik.

Faktor - faktor yang didapatkan pada penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada

operasional serta perkembangan klinik yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal Klinik Villa Medika

- 1) Klinik Villa Medika baru berdiri pada bulan Juni tahun 2023 yang merupakan praktik dokter mandiri yang sedang dalam proses pengembangan menjadi klinik.
- 2) Menyediakan berbagai program pelayanan yang variatif, relatif terjangkau dan memiliki berbagai promo yang menarik.
- 3) Sarana dan prasarana yang memadai serta mengikuti perkembangan zaman.
- 4) Memiliki lahan parkir yang terbatas.
- 5) Sumber daya manusia yang ramah namun jumlahnya belum memadai.
- 6) Gaji/ upah karyawan yang belum memadai.
- 7) Sistem manajemen belum optimal.
- 8) Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur.
- 9) Pendapatan dan marketing yang belum maksimal.

b. Faktor Eksternal Klinik Villa Medika

- 1) Kondisi demografis klinik dengan lokasi yang strategis yaitu di pinggir jalan utama, didalam perumahan pada kawasan padat penduduk sehingga mudah di akses oleh pasien.
- 2) Kondisi ekonomi masyarakat sekitar yang mempengaruhi penentuan tarif yang relatif terjangkau pada pelayanan klinik. Perkembangan teknologi yang mempengaruhi sistem pelayanan klinik.
- 3) Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs.
- 4) Jumlah kunjungan pasien yang masih relatif sedikit sehingga pemasukan klinik yang belum optimal.

5) Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik.

6) Adanya praktik dokter mandiri ataupun klinik dan laboratorium disekitar yang sudah berdiri lebih dulu dan sudah bekerjasama dengan bpjs kesehatan.

Faktor internal dan faktor eksternal yang sudah teridentifikasi kemudian dikelompokkan dalam matriks SWOT. Kekuatan yang dimiliki oleh klinik yaitu lokasi yang strategis berada pada lingkungan padat penduduk. Selain itu klinik juga memiliki fasilitas sarana dan prasarana yang memadai dan relatif lengkap serta mengikuti perkembangan zaman. Sehingga dapat menunjang pelayanan yang lebih efisien dan dapat meningkatkan kepuasan pasien. Kekuatan lain yang dimiliki oleh klinik yaitu memiliki berbagai program pelayanan yang menarik serta terjangkau termasuk memiliki berbagai promo pelayanan sebagai daya tarik bagi pasien dan keunggulan daya saing dengan kompetitor sekitar. Salah satunya yaitu memiliki program kerjasama sebagai penyedia layanan kesehatan bagi berbagai organisasi maupun individu seperti pesantren, pabrik, kantor, dll.

Kelemahan yang dimiliki klinik villa medika adalah lahan parkir yang terbatas, hal ini karena klinik terletak pada jalan utama perumahan namun demikian pihak pemilik sekaligus pengurus klinik sudah mengambil tindak lanjut terhadap hal tersebut, yaitu bekerjasama dengan ketua rw sebagai tokoh masyarakat untuk menggunakan lapangan sebagai lahan parkir klinik. Sumber daya manusia yang minimal juga menjadi salah satu kelemahan sehingga klinik belum secara efektif dalam memberikan pelayanan. Salah satunya dapat menghambat waktu pelayanan seperti pasien menunggu lebih lama karena keterbatasan sumber

daya manusia. Selain itu, kelemahan yang dimiliki adalah pendapatan klinik yang masih belum maksimal sehingga keuangan klinik masih mengalami defisit yang cukup besar, hal ini juga dipengaruhi oleh jumlah kunjungan pasien yang masih relatif sedikit dan mempengaruhi kemampuan klinik dalam pengadaan sumber daya. Marketing yang belum maksimal serta belum bekerjasama dengan bpjs kesehatan juga menjadi kelemahan klinik. Kedua hal tersebut menyebabkan rendahnya angka kunjungan pasien.

Peluang yang dimiliki yaitu berupa lokasi yang strategis di pinggir jalan raya serta didalam perumahan yang padat penduduk hal ini dapat mempermudah akses bagi pasien untuk mendapatkan pelayanan kesehatan di klinik villa medika, hubungan kerjasama pemilik klinik dengan tokoh masyarakat sekitar serta organisasi lainnya, berbagai promo dan program pelayanan dengan tarif yang relatif terjangkau sehingga memberikan kemudahan bagi pasien untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.

Ancaman yang ada bagi klinik yaitu persaingan antar dokter praktik mandiri ataupun fasilitas kesehatan lainnya seperti klinik dan laboratorium mandiri terutama yang sudah bekerjasama dengan pelayanan bpjs kesehatan. Selain itu, pendapatan klinik

yang fluktuatif dan relatif menurun serta adanya hambatan dalam pengurusan izin dari pihak instansi terkait menyebabkan proses pengembangan klinik dan kerjasama bpjs menjadi terhambat.

Capaian kinerja klinik villa medika belum dapat dinilai terutama dalam bentuk presentase karena klinik villa medika belum memiliki target kinerja yang terukur sehingga diperlukan adanya strategi bisnis dan target kinerja yang dapat terukur secara berkala baik setiap bulan ataupun tahunan. Hal ini dapat membantu klinik villa medika dalam melakukan evaluasi serta perencanaan lebih lanjut dalam rangka pengembangan klinik kedepannya.

Analisis selanjutnya dilakukan dengan menggunakan matriks EFE dan IFE. Faktor - faktor internal dan eksternal yang telah didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dilakukan pemberian bobot pada masing - masing komponen. Pemberian bobot ini dilakukan oleh peneliti dengan melibatkan narasumber yang memiliki kepentingan serta pengaruh dalam membuat keputusan untuk klinik kedepannya sehingga hasil analisis ini lebih valid. Berdasarkan hasil wawancara faktor - faktor internal dan eksternal yang telah disebutkan diatas dapat dibuat matriks EFE dan IFE sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks IFE Klinik Villa Medika

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating (1-4)	Skor (BxR)
1	Klinik Villa Medika baru berdiri pada bulan Juni tahun 2023 yang merupakan praktik dokter mandiri yang sedang dalam proses pengembangan menjadi klinik.	0.1	3	0.3
2	Menyediakan berbagai program pelayanan yang variatif, relatif terjangkau dan memiliki berbagai promo yang menarik.	0.29	4	1.16
3	Sarana dan prasarana yang memadai serta mengikuti perkembangan zaman.	0.26	4	1.04
4	Memiliki lahan parkir yang terbatas.	0.05	2	0.1

5	Sumber daya manusia yang ramah namun jumlahnya belum memadai.	0.08	3	0.24
6	Gaji/ upah karyawan yang belum memadai.	0.04	1	0.04
7	Sistem manajemen belum optimal.	0.07	2	0.14
8	Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur.	0.07	2	0.14
9	Pendapatan dan marketing yang belum maksimal.	0.04	1	0.04
TOTAL SKOR			3.06	

Matriks IFE diatas menunjukkan hasil pembobotan serta skoring pada masing - masing faktor internal klinik yang dimiliki. Pembobotan diberikan pada masing - masing faktor dengan skala yang jika dijumlahnya menjadi 1.0 dengan pertimbangan semakin tinggi bobot yang diberikan maka semakin baik komponen tersebut. Sedangkan rating diberikan dengan skala 1 - 4 yang

memiliki makna 1 merupakan kelemahan terbesar dan 4 kekuatan terbesar. Total skor yang didapatkan yaitu 3.06. Setelah mendapatkan skor pada faktor internal, perlu dilakukan skoring pada faktor eksternal menggunakan matriks yang sama. Sehingga matriks EFE disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Matriks EFE Klinik Villa Medika

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating (1-4)	Skor (BxR)
1	Kondisi demografis klinik dengan lokasi yang strategis yaitu di pinggir jalan utama, didalam perumahan pada kawasan padat penduduk sehingga mudah di akses oleh pasien.	0.2	4	0.08
2	Kondisi ekonomi masyarakat sekitar yang mempengaruhi penentuan tarif yang relatif terjangkau pada pelayanan klinik.	0.09	2	0.18
3	Perkembangan teknologi yang mempengaruhi sistem pelayanan klinik.	0.16	3	0.48
4	Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs.	0.04	1	0.04
5	Jumlah kunjungan pasien yang masih relatif sedikit sehingga pemasukan klinik yang belum optimal.	0.11	2	0.22
6	Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik.	0.33	4	1.32
7	Adanya praktik dokter mandiri ataupun klinik dan laboratorium disekitar yang sudah berdiri lebih dulu dan sudah bekerjasama dengan bpjs kesehatan.	0.07	3	0.21
TOTAL SKOR			2.53	

Berdasarkan uraian matriks EFE/IFE diatas didapatkan total skor pada matriks eksternal sebesar 2.53 yang termasuk dalam kategori sedang dan total skor pada matriks internal sebesar 3.06 yang termasuk dalam kategori kuat. Semakin mendekati total skor (4) maka hasil semakin positif atau semakin baik.

Setelah mendapatkan total skor masing - masing faktor internal dan eksternal kemudian dapat dibuat pemetaan menggunakan matriks IE untuk mengetahui posisi Klinik Villa Medika saat ini. Posisi Klinik berdasarkan matriks IE digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks IE (Internal - Eksternal) Klinik Villa Medika

		Internal		
		Kuat 3.0 - 4.0	Sedang 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99
		I <i>Grow & Build</i> (a)	II <i>Grow & Build</i> (a)	III <i>Hold & Maintain</i> (b)
E k s t e r n a l	Tinggi 3.0 - 4.0	IV <i>Grow & Build</i> (a)	V <i>Hold & Maintain</i> (b)	VI <i>Harvest or Diverst</i> (c)
	Sedang 2.0 - 2.99			
	Rendah 1.0 - 1.99	VII	Rendah 1.0 - 1.99	VII

Setelah dilakukan pemetaan skor pada matriks IE diatas didapatkan bahwa posisi Klinik Villa Medika pada sel IV yaitu *Grow and Build* dimana hal ini menandakan bahwa klinik memiliki posisi yang cukup bagus untuk melakukan pertumbuhan dan

pembangunan. Dengan demikian, diperlukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan posisi tersebut. Strategi alternatif disusun berdasarkan faktor - faktor yang dimiliki oleh klinik dengan menggunakan matriks SWOT.

Tabel 4. Matriks SWOT Klinik Villa Medika

Kekuatan (<i>Strenghts</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1. Program pelayanan yang variatif & terjangkau serta promo menarik	1. Lahan parkir terbatas
2. Sarana dan prasaranayang memadai dan sesuai perkembangan zaman.	2. Jumlah SDMterbatas
3. Lokasi strategis	3. Gaji/ upah karyawan belum memadai
	4. Sistem manajemen belum optimal
	5. Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur
	6. Pendapatan dan

		marketing belum maksimal
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Praktik doktermandiri yang sedangdalam pengembangan menjadi klinik	1. Meningkatkan sistem pelayananyang optimal	1. Bekerjasama dengan pihak RW untuk lahan parkir
2. Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik	2. Memperluas pasardan kerjasama	2. Meningkatkan dan memperluas sasaran pemasaran klinik
		3. Menerapkan evaluasirutin dengan mempertimbangkann kritik dan saran darimasyarakat/pasien
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs	1. Menelaah serta mengajukan banding terkait perizinan klinik	1. Meningkatkan kuantitas, kualitas serta upah SDM
2. Pesaing yang sudah bekerjasama dengan BPJS	2. Meningkatkan kualitas pelayanan	2. Menyusun sistem manajerial secara terstruktur
	3. Menyesuaikan program dan promo pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat	3. Menyusun perencanaan program secara terstruktur

Matriks SWOT diatas memberikan hasil beberapa alternatif strategi yang didapatkan dari faktor internal dan eksternal sesuai dengan posisi Klinik pada Matriks IE yaitu *Grow and Build*. Alternatif strategi yang diperoleh yaitu:

a. Strategi S-O

- 1) Meningkatkan sistem pelayanan yang optimal.
- 2) Memperluas pasar dan kerjasama.

b. Strategi W-O

- 1) Bekerjasama dengan pihak RW untuk lahan parkir.
- 2) Meningkatkan dan memperluas sasaran pemasaran klinik.
- 3) Menerapkan evaluasi rutin dengan mempertimbangkan kritik dan saran dari masyarakat/ pasien.

c. Strategi S-T

- 1) Menelaah serta mengajukan banding terkait perizinan klinik.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan.
- 3) Menyesuaikan program dan promo pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat.

d. Strategi W-T

- 1) Meningkatkan kuantitas, kualitas serta upah SDM.
- 2) Menyusun sistem manajerial secara terstruktur.
- 3) Menyusun perencanaan program secara terstruktur.

Prioritas Strategi dalam Mengembangkan Praktik Dokter

Mandiri Menjadi Klinik Villa Medika di Kabupaten Bogor

Berdasarkan uraian analisis SWOT tersebut, didapatkan berbagai strategi yang sesuai dengan permasalahannya masing - masing. Sehingga peneliti dapat melakukan

analisis matriks QSPM untuk menentukan prioritas strategi alternatif yang akan digunakan oleh Klinik Villa Medika dalam mengembangkan Klinik dan mencapai target - targetnya dengan optimal.

Tabel 5. Matriks QSPM Strategi S-O Klinik Villa Medika

No.	Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
	Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS
1	Program pelayanan yang variatif & terjangkau serta promo menarik	0.17	4	0.68	4	0.68
2	Sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai perkembangan zaman.	0.15	4	0.6	3	0.45
3	Lokasi strategis	0.12	3	0.36	4	0.48
Kelemahan						
1	Lahan parkir terbatas	0.03	4	0.12	2	0.06
2	Jumlah SDM terbatas	0.08	2	0.16	4	0.32
3	Gaji/ upah karyawan belum memadai	0.02	3	0.06	4	0.08
4	Sistem manajemen belum optimal	0.05	3	0.15	4	0.2
5	Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur	0.04	4	0.16	3	0.12
6	Pendapatan dan marketing belum maksimal	0.03	4	0.12	4	0.12
Peluang						
1	Praktik dokter mandiri yang sedang dalam pengembangan menjadi klinik	0.09	4	0.36	3	0.27
2	Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik	0.16	4	0.64	4	0.64
Ancaman						
1	Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs	0.02	4	0.08	2	0.04
2	Pesaing yang sudah bekerjasama dengan BPJS	0.04	4	0.16	4	0.16
TOTAL				3.65		3.62

Berdasarkan matriks QSPM pada strategi alternatif S-O didapatkan total skor pada strategi 1 “meningkatkan sistem pelayanan yang optimal” sebesar 3.65. Sedangkan total skor pada strategi 2 “memperluas pasar dan kerjasama” adalah sebesar 3.62. Sehingga dari kedua

strategi tersebut strategi 1 sebagai prioritas yang lebih tinggi dibandingkan strategi 2. Namun, urutan prioritas ditentukan dari seluruh alternatif strategi. Sehingga dilanjutkan dengan pemberian skoring pada strategi lainnya sebagai berikut:

Tabel 6. Matriks QSPM Strategi W-O Klinik Villa Medika

No.	Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Program pelayanan yang variatif & terjangkau serta promo menarik	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
2	Sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai perkembangan zaman.	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
3	Lokasi strategis	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
	Kelemahan							
1	Lahan parkir terbatas	0.03	4	0.12	2	0.08	4	0.12
2	Jumlah SDM terbatas	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
3	Gaji/ upah karyawan belum memadai	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08
4	Sistem manajemen belum optimal	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
5	Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16
6	Pendapatan dan marketing belum maksimal	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
	Peluang							
1	Praktik dokter mandiri yang sedang dalam pengembangan menjadi klinik	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
2	Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
	Ancaman							
1	Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
2	Pesaing yang sudah bekerjasama dengan BPJS	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
TOTAL			3.33		3.68		3.85	

Tabel matriks QSPM diatas menunjukkan hasil pembobotan serta skoring pada alternatif strategi berdasarkan strategi W-O yang terdiri dari 3 strategi alternatif. Total skor pada

strategi 1 “Bekerjasama dengan pihak RW untuk lahan parkir” yaitu 3.33. Total skor pada strategi 2 “meningkatkan dan memperluas sasaran pemasaran klinik” yaitu 3.68. Sedangkan total skor pada

strategi 3 “menerapkan evaluasi rutin dengan mempertimbangkan kritik dan saran dari masyarakat/ pasien” yaitu 3.85.

Tabel 7. Matriks QSPM Strategi S-T Klinik Villa Medika

No.	Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Program pelayanan yang variatif & terjangkau serta promo menarik	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
2	Sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai perkembangan zaman.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
3	Lokasi strategis	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Kelemahan								
1	Lahan parkir terbatas	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
2	Jumlah SDM terbatas	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
3	Gaji/ upah karyawan belum memadai	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08
4	Sistem manajemen belum optimal	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
5	Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6	Pendapatan dan marketing belum maksimal	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12
Peluang								
1	Praktik dokter mandiri yang sedang dalam pengembangan menjadi klinik	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2	Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Ancaman								
1	Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06
2	Pesaing yang sudah bekerjasama dengan BPJS	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
TOTAL			3.84		3.93		3.66	

Berdasarkan matriks QSPM strategi S-T diatas didapatkan total skor pada strategi 1 “menelaah serta mengajukan banding terkait perizinan

klinik “yaitu 3.84. Strategi 2 “meningkatkan kualitas pelayanan” memiliki total skor sebesar 3.93. Total skor strategi 3 ”menyesuaikan program

dan promo pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat” yaitu 3.66.

Tabel 8. Matriks QSPM Strategi W-T Klinik Villa Medika

No.	Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
	Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Program pelayanan yang variatif & terjangkau serta promo menarik	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
2	Sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai perkembangan zaman.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3	Lokasi strategis	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
	Kelemahan							
1	Lahan parkir terbatas	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
2	Jumlah SDM terbatas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Gaji/ upah karyawan belummemadai	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08
4	Sistem manajemen belum optimal	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
5	Perencanaan dan pelaksanaan program belum terstruktur	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16
6	Pendapatan dan marketing belum maksimal	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
	Peluang							
1	Praktik dokter mandiri yang sedang dalam pengembangan menjadi klinik	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
2	Tingginya minat organisasi sekitar dalam menjalin kerjasama dengan klinik	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
	Ancaman							
1	Kebijakan pemerintah yang menghambat proses penerbitan surat izin klinik serta menghambat proses kerjasama dengan bpjs	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08
2	Pesaing yang sudah bekerjasama dengan BPJS	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
TOTAL			3.78		3.96		3.95	

Matriks QSPM diatas menunjukkan total skor pada alernatif strategi W-T. Total skor strategi 1 “meningkatkan kuantitas, kualitas serta

upah SDM” adalah 3.78. Sedangkan total skor strategi 2 “menyusun sistem manajerial secara terstruktur” adalah 3.96. Strategi 3 “menyusun perencanaan

program secara terstruktur” memiliki total skor 3.95.

Sehingga dapat diketahui bahwa matriks QSPM menghasilkan total skor dari masing masing strategi yang kemudian dapat dijadikan acuan dalam menyusun prioritas strategi yang akan dipilih. Semakin tinggi total skor yang didapat maka strategi tersebut semakin menjadi prioritas. Prioritas strategi yang telah dianalisis dapat diurutkan sebagai berikut:

- a. Menyusun sistem manajerial secara terstruktur (3.96)
- b. Menyusun perencanaan program secara terstruktur (3.95)
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan (3.93)
- d. Menerapkan evaluasi rutin dengan mempertimbangkan kritik dan saran dari masyarakat/ pasien (3.85)
- e. Menelaah serta mengajukan banding terkait perizinan klinik (3.84)
- f. Meningkatkan kuantitas, kualitas serta upah SDM (3.78)
- g. Meningkatkan dan memperluas sasaran pemasaran klinik (3.68)
- h. Menyesuaikan program dan promo pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat (3.66)
- i. Meningkatkan sistem pelayanan yang optimal (3.65)
- j. Memperluas pasar dan kerjasama (3.62)
- k. Bekerjasama dengan pihak RW untuk lahan parkir (3.33)

Berdasarkan uraian diatas, telah didapatkan urutan prioritas alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Klinik Villa Medika dalam proses pengembangan klinik. Dengan demikian prioritas utama yang harus dilakukan adalah menyusun sistem manajerial serta perencanaan program secara terstruktur. Kemudian meningkatkan kualitas pelayanan disertai dengan menerapkan evaluasi rutin dengan mempertimbangan kritik dan saran yang ada sehingga baik

sistem ataupun pelayanan dapat terus ditingkatkan secara bertahap. Strategi alternatif lainnya dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan prioritasnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Klinik Villa Medika merupakan Praktik Dokter Mandiri yang sedang dalam proses pengembangan menjadi Klinik yang berada di Kabupaten Bogor yang memiliki program kerja serta target klinik yang belum berjalan secara maksimal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Klinik Villa Medika yang berpedoman pada rumusan masalah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis pada klinik villa medika berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki menggunakan matriks IE menunjukkan bahwa klinik berada dalam posisi *Grow and Build* atau Strategi Pertumbuhan. Analisis matriks SWOT menghasilkan sebelas (11) alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan dalam mengatasi kekurangan serta ancaman dengan memaksimalkan kekuatan serta peluang yang dimiliki.
2. Strategi yang akan dijalankan oleh klinik dipilih berdasarkan matriks QSPM yang menghasilkan urutan prioritas yaitu penyusunan sistem manajerial yang terstruktur, penyusunan perencanaan program secara terstruktur, meningkatkan kualitas pelayanan, menerapkan evaluasi rutin, mengajukan banding terkait perizinan klinik, meningkatkan kuantitas, kualitas serta upah SDM, meningkatkan dan memperluas sasaran pemasaran klinik, penyesuaian program pelayanan, meningkatkan sistem pelayanan, memperluas pasar dan kerjasama,

serta melakukan kerjasama terkait lahan parkir yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilia, Eva. 2021. Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daya Surya Sejahtera Ponorogo; Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Alfarizi, M. 2023. Persaingan Industri Pelayanan Kesehatan Indonesia : Tantangan dan Perisai Pengawasan KPPU. Jurnal Persaingan Usaha. Volume 3 No. 1 Tahun 2023
- Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*.
- D.F.A Wurara, A.L Tumbel & R.L Samadi. 2023. Strategi Bisnis PT. Kurnia Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor. 2020. Buku Profil Informasi Kesehatan 2019. Kab. Bogor; Dinkes Kab. Bogor.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54.
- Fariz, R.R. 2022. Rancangan Strategi dalam Upaya Pengembangan Klinik Telagasari Karawang Menjadi Rumah Sakit. Universitas Pasundan
- Firman, F.A & Mulyanti, D. 2023. Strategi Bisnis pada Klinik Kesehatan Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEKOMBIS)*, Vol. 2, No.2
- Firmansyah, Deri & Dede. 2022. Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian : Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*. Vol. 1, No.2 : 85-114
- Fity, J. 2020. Analisa SWOT pada Gor Badminton Batu Batam. Repository UIB, Batam
- Handayani, A. & Sarwono, A.E. 2021. Buku Ajar Manajemen Strategis. UNISRI Press, Surakarta.
- Harini, C. & Yulianeu. 2018. Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, volume 21 No. 2.
- Hasibuan, M. S. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. PT. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Irawan, Tyara Putri. 2022. Analisis Manajemen Properti pada Bangunan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukabumi. Politeknik Keuangan Negara STAN
- Kusuma, Khairul Dewi. 2022. Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Konsumen dan Kualitas Produk terhadap Minat Berkunjung Kembali pada UD. Suro Menggolo Di Pisangan Lama 1. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Lenaini, Ika. 2021. Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*. Vol. 6, No.1, Hal. 33-39
- Lovita, dkk. 2024. Analisis SWOT sebagai Strategi Bisnis dalam Menghadapi Persaingan Jasa Pelayanan Kesehatan (Studi Rumah Sakit Umum Pusat DR. M. Djamil Padang). *Jurnal Ekonomi & Bisnis* Vol. 01 No. 02.
- Muhibat, Melissa and Narulita, Sari. 2021. Strategi Bisnis Klinik Pertamedika Ihc Tahun 2021 -

2025. Masters thesis, PPM Manajemen.
- Natasha, H.S. 2021. Strategi Pemasaran Klinik dalam Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien (Studi Kualitatif di Klinik Dr. Ueng, Purwakarta). Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung
- Nurmansyah & Burhan. 2023. Manajemen Strategik. CV. Eureka Media Aksara, Kab. Purbalingga.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2022 tentang Rekam Medis.
- Purwadhi, Andriani R., dkk. 2023. Strategi Manajemen Untuk Meningkatkan Excellent Service Di Rumah Sakit Umum St. Rafael Manggarai Ntt. e-Prosiding Magister Manajemen ARS University.
- Purwadhi, Veranita M., Anissa R.N., Annisa N. 2024. Manajemen SDM dalam Mengembangkan Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Menuju Ekonomi Digital. Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa. Vol.6 No. 1
- Rachman, Arif., dkk. 2024. Pengantar Manajemen. Edisi 1. Get Press Indonesia
- Ramadhan, Abhirama Rizky. 2022. Analisis Kualitas Pelayanan di Laboratorium Rumah Sakit Wijaya Surabaya dengan Metode Servqual Tahun 2022. Stikes Yayasan Rs Dr. Soetomo Surabaya.
- Rohendi A., Asmoro R.P., Wahyudi B., Jujur U. 2023. Pengaruh Citra Rumah Sakit Dan Pelayanan Di Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Cahya Kawaluyan Terhadap Tingkat Kepuasan Pasien. Jurnal Magister Manajemen ARS.
- Setyadi, A., Pawirosumarto, S., & Ariana, S. 2023. Manajemen Strategi : Senidalam Menghadapi Persaingan Bisnis dan Manajemen Era Digital. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262–270.
- Sudiari, Made. 2022. Pemilihan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama pada Pasien Peserta BPJS Kesehatan. *Bali Medika Jurnal*. Vol 9 No. 1. ISSN : 2615-7047.
- Sugiyono. 2020. Statistik untuk Penelitian (30 ed., Vol. 32). CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2022. Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif. Bandung: ALFABETA.
- Suhardi. 2023. Karakteristik Manajemen Strategi dalam Manajemen Strategis (Teori dan Implementasi). PT. Sada Kurnia Pustaka, Kab. Serang Banten
- Sumarni, Weni. et.al. 2023. Karakteristik dan Konsep Manajemen Madrasah. Vol. 8. *Jurnal Manajemen Pendidikan*
- Sunari, Ari., Mulyanti, Dety. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Bisnis Rumah Sakit (Systemic Literature Review). *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*. Vol. 1 No. 2.
- Waruwu, Marinu. 2023. Pendekatan Penelitian Pendidikan : Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai* Hal. 2896 - 2910, Vol. 7 No. 1.

Yaniawati, P & Indrawan, I. 2024.
Metodologi Penelitian : Konsep,
Teknik, dan Aplikasi. Bandung:
PT. Refika Aditama.