

## RENCANA STRATEGIS KLINIK SS, DALAM UPAYA MEWUJUDKAN KEUNGGULAN BERSAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*)

Oleh:

Rukhiyat Syahidin

Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

rukhiyatmars@yahoo.com

### **ABSTRAK**

*Penelitian dilakukan pada Klinik SS di Bandung, mengaplikasikan teori manajemen strategis, dengan pendekatan penelitian kualitatif eksploratif yang berdasarkan pada data primer dan sekunder yang muncul dalam wujud kata-kata dengan metode yang bersifat deskriptif. Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 50 orang pasien yang datang berobat ke Klinik SS. Pemilihan responden menggunakan teknik snowball sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini terdapat banyak kekurangan yang harus diperbaiki oleh Klinik SS, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, juga di daerah sekitar Klinik SS banyak kompetitor serupa yang masih lebih unggul dan ada juga yang setara, juga faktor penghambat dalam mewujudkan keunggulan bersaing antara lain sistem manajemen klinik belum terbentuk dan terlaksana dengan baik, kebijakan pemerintah mendorong pasien lebih memilih klinik dengan fasilitas apotik dan pelayanan BPJS, dan sistem manajemen klinik yang tidak efisien dan efektif.*

**Kata kunci:** *Keunggulan Bersaing, Rencana Strategis Klinik, Manajemen Strategi*

### **ABSTRACT**

*Research is held at Clinic SS Bandung, using the applied theory of strategy management, a qualitative explorative approach study based on primary and secondary data which appear in descriptical method. Respondents were 50 patients of Clinic SS, which are selected using snowball sampling method. The result shows that at this time Clinic SS have many weaknesses that should be improved in order to get competitive advantage, also found several competitors around Clinic SS area that is more superior or equal to Clinic SS, also found inhibitory factors in order to achieve competitive advantage such as clinic management that have not done well, government policy which make patients tend to choose clinic which has a drugstore and BPJS service, and clinic's management which is not efficient and effective.*

**Keywords:** *Competitive Advantage, Clinical Strategic Plan, Strategy Management*

## PENDAHULUAN

Salah satu akibat diterbitkannya Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) adalah jangkauan layanan kesehatan semakin tersebar dan lebih mudah diakses oleh masyarakat. Hal tersebut terlihat dari banyaknya fasilitas pelayanan kesehatan atau klinik yang beroperasi, mengacu pada data yang diambil dari situs BPJS, di Kabupaten Bandung sendiri terdapat sekitar 202 fasilitas kesehatan yang melayani BPJS. Salah satu dampaknya adalah kondisi persaingan antar klinik yang semakin ketat dan agar dapat bertahan hidup dan unggul dalam persaingan, klinik dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dan mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis.

Keunggulan kompetitif fasilitas pelayanan kesehatan tidak terlepas dari berbagai upaya yang dilakukan manajemennya. Salah satu upaya yang paling penting dilaksanakan adalah penerapan rencana strategis manajemen dalam berbagai aspek. Perencanaan strategis merupakan proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya melalui berbagai teknik analisis, salah satunya adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses,*

*Opportunities and Threats*). Dengan melakukan hal tersebut, manajemen dapat mengetahui kondisi internal perusahaan secara menyeluruh dan posisi perusahaan dalam lingkungan eksternal pada saat ini. Hal tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk perencanaan dan penetapan strategi yang digunakan organisasi dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Jasa pelayanan kesehatan merupakan produk yang tidak berwujud (*intangible*) dan berdasarkan kepercayaan. Hal tersebut membuat fasilitas layanan kesehatan berlomba dalam menarik minat dan kepercayaan masyarakat agar menggunakan jasanya. Oleh karena itu, manajemen fasilitas layanan kesehatan harus menerapkan perencanaan manajemen strategis yang efektif untuk mempertahankan posisinya dalam masyarakat, biasanya diawali dengan pengamatan lingkungan atau seringkali disebut sebagai analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) yang diikuti dengan merumuskan strategi untuk peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Keinginan untuk menjadi yang lebih baik dibandingkan kompetitor terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Pada setiap situasi kompetitif, pemenang adalah mereka yang memiliki strategi yang lebih baik. Strategi berkaitan dengan memutuskan apa yang sebaiknya tidak

dilakukan, dan memutuskan apa yang seharusnya dilakukan. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. (Hunger & Wheelen dalam Agung J, 2010:16).

Penerapan strategi perusahaan ini tidak terlepas dari peran ilmu manajemen strategik. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategik merupakan suatu pola yang mengerahkan secara menyeluruh dan komprehensif pimpinan serta tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi serta mengarahkan organisasi mengenali kegagalan – kegagalan dalam industri. (Popy R., 2012:1).

Klinik sebagai penyalur jasa kesehatan pun harus memiliki rencana strategis, agar dapat bersaing. Seperti yang dialami oleh Klinik SS, sebuah sarana kesehatan yang menangani persalinan dan pengobatan umum di daerah Bandung selatan, mengalami penurunan kunjungan pasien yang signifikan baik pasien bersalin maupun pasien yang berobat dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, sehingga Klinik SS yang berdasarkan wawancara pada awalnya banyak pasien, sekarang menjadi berkurang. Klinik SS berdiri sejak tahun 1990an dan terus memperjuangkan eksistensinya sampai saat ini di usianya

yang sudah mencapai 25 tahun. Untuk itu, Klinik SS memerlukan perencanaan strategis yang tepat dalam menghadapi persaingan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris '*to manage*' yang memiliki arti mengelola, mengurus, mengendalikan, mengusahakan, dan juga memimpin.

Menurut para ahli, pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Bateman dan Snell (2009:20) menyebutkan manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
2. Richard L. Daft (2010:6) menyebutkan manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber-sumber daya organisasional.
3. Stephen Robbins menyebutkan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif, dan dengan melalui orang lain. (Stephen Robbins, 2012:36)

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen diartikan sebagai sebuah proses

dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja bersama-sama dengan orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

## 2. Pengertian Manajemen Strategi

Definisi dari manajemen strategi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. (Hunger & Wheelen dalam Agung J, 2010:4).
2. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi merupakan aktivitas manajerial tertinggi yang biasanya dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi, baik organisasi swasta atau publik. (Popy R, 2012:1).
3. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran,

keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. (Fred David, 2009:5)

4. Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. (Irham Fahmi, 2014:1)

Secara garis besar dapat disimpulkan manajemen strategi merupakan suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan penyesuaian lingkungan serta tekanan pada keputusan-keputusan strategis. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis, karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan perubahan bilamana diperlukan, sehingga timbul kinerja yang tinggi dan efektif di suatu organisasi.

## 3. Proses Manajemen Strategi

Pengamatan lingkungan merupakan langkah awal dalam proses manajemen strategis, dikenal juga dengan istilah analisis eksternal. Pada analisis eksternal dilakukan *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. *Scanning* dilakukan dengan cara mengidentifikasi sinyal perubahan yang mungkin terjadi dan yang sedang terjadi di lingkungan umum.

*Monitoring* mengamati perubahan lingkungan yang sedang terjadi. *Forecasting* mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi. *Assesing* menentukan saat perubahan lingkungan dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis eksternal ini biasa digambarkan dalam bentuk analisis SWOT. Analisis SWOT ini merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

*Strengths* (S) merupakan analisis kekuatan, yaitu situasi maupun kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau perusahaan pada saat ini. Pada analisis ini dilakukan penilaian kekuatan organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan kompetitor. *Weaknesses* (W) merupakan analisis kelemahan, yaitu situasi maupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Pada analisis ini dilakukan penilaian kelemahan dalam organisasi atau perusahaan yang menjadi kendala serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. *Opportunity* (O) merupakan analisis peluang, yaitu situasi atau kondisi di luar organisasi atau perusahaan yang

memberikan peluang bagi organisasi atau perusahaan untuk berkembang di masa yang akan datang. *Threats* (T) merupakan analisis ancaman, adalah berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu organisasi atau perusahaan yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera diatasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

## METODOLOGI PENELITIAN

### 1. Pendekatan dan jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan berdasarkan pada data primer dan sekunder yang muncul dalam wujud kata-kata dengan metode yang bersifat deskriptif, yaitu menggambarkan detail penting dari hasil analisis data dari berbagai sumber untuk membangun sebuah potret individu atau peristiwa. (Rully dan Poppy, 2014:156).

Titik berat penelitian ini secara deskriptif ditujukan agar:

1. Berkumpul informasi secara rinci dengan menggambarkan gejala atau fenomena yang ada.
2. Teridentifikasi masalah atau kondisi yang ada di lapangan sekarang.
3. Dapat dibuat evaluasi.
4. Dapat ditentukan apa yang harus dilakukan untuk menetapkan rencana

dan mengambil keputusan pada waktu yang akan datang.

## 2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di: Klinik SS, sebuah klinik bersalin dan pengobatan umum yang terletak di daerah selatan Kabupaten Bandung, tepatnya di jalan Lamajang no.119 Kabupaten Bandung.

## 3. Teknik pengumpulan data

### 1) Studi dokumen

Studi dokumen yaitu dengan melakukan penelitian terhadap dokumen berupa buku dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang ditelaah pada penelitian ini. Selain buku dan literatur, dokumen lain yang ditelaah berupa data kunjungan pasien Klinik SS yang mencakup jumlah kunjungan pasien ke Klinik SS, data pegawai Klinik SS yang mencakup jumlah tenaga kerja dan tugasnya masing-masing, dan data keuangan Klinik SS yang mencakup pemasukan dan pengeluaran Klinik SS.

### 2) Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh informasi dari bertanya secara langsung atau wawancara dengan para responden di lapangan, yang terdiri dari pemilik klinik, pegawai, pasien, dan masyarakat sekitar klinik, yang pertanyaannya disesuaikan dengan permasalahan yang ditelaah pada penelitian ini. Wawancara ini ditujukan untuk

mengetahui secara langsung kesulitan atau hambatan apa yang dialami oleh Klinik SS, dan juga untuk mengetahui hasrat masyarakat sekitar klinik pada Klinik SS, dan perubahan apa yang masyarakat sekitar inginkan di Klinik SS.

### 3) Kuesioner

Kuesioner menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan alat riset atau survey yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok orang terpilih melalui wawancara pribadi atau melalui pos berupa daftar pertanyaan. (KBBI,2017). Kuesioner membantu peneliti untuk mempelajari sikap responden terhadap suatu masalah yang diajukan dalam daftar pertanyaan.

## 4. Alat Pengumpul Data

- 1) Pada penelitian kepustakaan: buku-buku, catatan hasil kegiatan studi kepustakaan yang berhubungan dengan manajemen strategi yang berkaitan dengan permasalahan yang ditelaah.
- 2) Pada penelitian lapangan: berupa daftar pertanyaan (kuesioner) dan alat perekam.

## 5. Teknik Analisis Data

Data primer dan data sekunder yang telah terkumpul melalui wawancara, survey langsung dan kuesioner akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan diagram, yang selanjutnya akan diolah ke dalam matriks IFAS, EFAS, dan matriks

model strategi perusahaan yang dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil olah data tersebut.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Manajemen Klinik

Berdasarkan survey langsung dapat dilihat bahwa manajemen Klinik SS belum dikelola dengan baik, tampak dari tidak adanya struktur organisasi dan belum adanya renstra klinik termasuk visi dan misi, sehingga arah dan tujuan klinik belum jelas. Semua keputusan manajerial diambil langsung oleh pemilik yang juga sekaligus pelaksana, mengakibatkan sistem manajemen tidak berjalan secara efektif dan efisien. Di Klinik SS juga tidak ada peraturan yang baku, seperti jam masuk kerja atau standar operasi klinik yang masih sederhana, sehingga tenaga kerja seperti dokter pelaksana kadang datang dan pergi seenaknya.

Pada wawancara lebih lanjut dengan tenaga kerja Klinik SS didapatkan bahwa Klinik SS tidak memiliki struktur organisasi dan manajerial yang jelas.

### 2. Kebijakan pemerintah

Berdasarkan wawancara mendalam dengan pimpinan Klinik SS, kebijakan pemerintah tentang *dispensing* turut menjadi faktor penghambat dalam bisnis Klinik SS karena dengan tidak diperbolehkannya *dispensing*, pasien akan cenderung untuk memilih klinik yang memiliki fasilitas apotik, dimana pelayanan

keehatan dapat mencakup obat di tempat yang sama sehingga pasien lebih terbantu dalam hal waktu dan biaya. Hal lain yang diungkap oleh pimpinan adalah masalah BPJS dimana menurut pimpinan klinik dengan adanya BPJS masyarakat akan lebih memilih klinik dengan pelayanan BPJS .

### 3. Kepemimpinan

Berdasarkan survey langsung dapat terungkap bahwa kepemimpinan di Klinik SS dipegang oleh pemilik klinik saat ini. Berdasarkan wawancara mendalam dengan tenaga kerja Klinik SS, pemilik sekaligus pelaksana klinik menjalankan Klinik SS dengan prinsip sederhana, yaitu bila ada pasien dilayani, bila tidak ada pasien ya sudah, hal ini tentu saja menjadi hambatan tersendiri.

### 4. Rencana Strategis Klinik SS

#### 4.1. Analisis IFAS – EFAS

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara dan survey langsung didapatkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang Klinik SS sebagai berikut:

Kelemahan atau *weaknesses* dari Klinik SS:

1. Tidak bekerjasama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).
2. Harga jasa yang relatif lebih mahal dibandingkan dengan klinik sejenis.
3. Peralatan yang kurang lengkap dan tidak ada pembaruan teknologi pemeriksaan.

4. Tidak ada apotik.
  5. Dokter atau bidan kadang tidak ada di tempat.
  6. Struktur bangunan kurang representatif.
  7. Kurangnya promosi atau pengenalan klinik ke masyarakat sekitar.
  8. Terbatasnya fasilitas ruang rawat inap sementara bagi pasien bersalin.
  9. Belum memiliki visi dan misi.
  10. Tenaga kerja klinik belum memiliki kualifikasi yang seharusnya.
  11. Belum ada struktur organisasi yang jelas.
  12. Belum memiliki rencana strategis dalam menentukan langkah yang akan diambil di masa yang akan datang.
  13. Manajemen klinik belum dikelola secara profesional.
  14. Modal yang kurang untuk mengembangkan usaha.
4. Semakin kritisnya masyarakat dalam hal pelayanan kesehatan.
  1. Masih ada masyarakat yang menginginkan keberadaan Klinik SS karena pendahulunya atau kerabatnya selalu menggunakan jasa Klinik SS.
  2. Berkembangnya ekonomi masyarakat sekitar Klinik SS.

Peluang atau *opportunities* Klinik SS:

Kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang Klinik SS dituangkan dalam matriks IFAS (tabel 7) dan matriks EFAS (tabel 8) sehingga didapatkan posisi Klinik SS saat ini sebagai berikut:

Kekuatan atau *strength* dari Klinik SS:

1. Pelayanan yang ramah.
2. Bidan dan dokter yang berkompeten.
3. Suasana rawat inap yang bersifat kekeluargaan.

Ancaman atau *threat* bagi Klinik SS:

1. Banyaknya klinik yang memiliki fasilitas lebih baik dan lebih profesional di sekitar Klinik SS.
2. Adanya rumah sakit yang lokasinya berdekatan dengan Klinik SS.
3. Keinginan masyarakat untuk menggunakan fasilitas BPJS.



Tabel 7. Analisis IFAS Klinik SS

## Analisis IFAS

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>strength</i>)</b>			
Pelayanan yang ramah	0.15	5	0.75
Pelaksana yang berkompeten	0.15	4	0.6
Kekeluargaan	0.05	3	0.15
<b>Kelemahan (<i>weakness</i>)</b>			
Tidak bekerja sama BPJS	0.1	2	0.2
Jasa yang relatif mahal	0.06	3	0.18
Peralatan kurang lengkap	0.07	2	0.14
Tidak ada apotik	0.04	2	0.08
Pelaksana kadang tidak di tempat	0.07	2	0.14
Bangunan kurang representatif	0.07	2	0.14
Kurangnya promosi	0.02	2	0.04
Belum ada visi misi	0.04	2	0.08
Tenaga kerja pendukung klinik belum berkompetensi	0.02	2	0.04
Belum ada struktur organisasi	0.03	2	0.06
Belum memiliki renstra	0.03	2	0.06
Manajemen belum profesional	0.04	2	0.08
Kurangnya modal usaha	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.86</b>

Tabel 8. Analisis EFAS Klinik SS

## Analisis EFAS

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor terbobot
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
Masih ada masyarakat yang menginginkan keberadaan Klinik SS.	0.2	4	0.8
Perkembangan ekonomi masyarakat sekitar Klinik SS.	0.2	2	0.4
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
Klinik sekitar dengan fasilitas lebih lengkap.	0.2	2	0.4
Rumah sakit yang dekat dengan Klinik SS.	0.1	2	0.2
Keinginan masyarakat untuk menggunakan BPJS	0.2	2	0.4
Masyarakat semakin kritis	0.1	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.5</b>

**4.2. Kuadran Matriks Model Strategi Perusahaan** yang cocok untuk diterapkan adalah strategi pertumbuhan, dimana langkah setelah dilakukan analisis EFAS yang harus diambil adalah konsentrasi via dan IFAS, posisi Klinik SS dalam kuadran integrasi horizontal atau stabilitas dimana matriks model strategi perusahaan terletak strategi yang cocok diterapkan adalah di kuadran V (Tabel 9), sehingga strategi strategi tidak berubah atau strategi laba.

Tabel 9. Matriks Model Strategi Perusahaan Klinik SS

EFE / Daya Tarik Industri	IFE / Posisi Kompetitif			
		Kuat (3.0-4.0)	Rata-rata (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
	Kuat (3.0-4.0)	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	Rata-rata (2.0-2.99)	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	Lemah (1.0-1.99)	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

**4.3. Matriks SWOT Klinik SS** dilanjutkan dengan pembuatan matriks Setelah diketahui posisi Klinik SS SWOT Klinik SS, dimana akan didapatkan pada matriks model strategi perusahaan, strategi SO, WO, ST, dan WT yang tampak penentuan rencana strategis klinik dalam tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10. Matriks SWOT Klinik SS

	<p><b>Kekuatan (Strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan ramah.</li> <li>2. Berpengalaman.</li> <li>3. Kekeluargaan.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak bekerjasama dengan BPJS.</li> <li>2. Peralatan kurang lengkap.</li> <li>3. Tidak ada apotik.</li> <li>4. Kurangnya modal usaha.</li> <li>5. Pelaksana kadang tidak ada di tempat.</li> <li>6. Bangunan kurang representatif.</li> <li>7. Kurangnya promosi</li> <li>8. Belum ada visi dan misi.</li> <li>9. Manajerial belum profesional.</li> <li>10. Belum ada struktur organisasi.</li> <li>11. Belum memiliki renstra.</li> <li>12. Tenaga kerja pendukung belum memenuhi kualifikasi.</li> </ol>
<p><b>Peluang (Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masyarakat masih menginginkan keberadaan Klinik SS.</li> <li>2. Perkembangan ekonomi masyarakat</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Meningkatkan pelayanan di Klinik SS</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan kerjasama dengan BPJS.</li> <li>2. Membuat apotik.</li> <li>3. Melengkapi peralatan yang kurang.</li> <li>4. Merenovasi bangunan sehingga menjadi lebih representatif.</li> <li>5. Menggandeng investor untuk menambah modal.</li> <li>6. Bekerja sama dengan dokter pelaksana yang diberikan jadwal tetap.</li> <li>7. Membuat renstra klinik.</li> <li>8. Membuat visi dan misi.</li> <li>9. Merekrut pegawai klinik yang lebih berkompeten.</li> <li>10. Membuat struktur organisasi.</li> <li>11. Membuat sistem manajerial yang profesional.</li> <li>12. Menggalakan promosi.</li> </ol>

<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1. Klinik sekitar dengan fasilitas lebih lengkap. 2. Rumah sakit di dekat Klinik SS. 3. Keinginan untuk menggunakan BPJS. 4. Masyarakat semakin kritis.	1. Melengkapi fasilitas klinik seperti apotik dan peralatan yang lebih lengkap seperti USG 4D dan laboratorium. 2. Meningkatkan pelayanan Klinik SS. 3. Bekerja sama dengan BPJS	1. Melakukan kerjasama dengan BPJS. 2. Membuat apotik. 3. Melengkapi peralatan yang kurang. 4. Merenovasi bangunan sehingga menjadi lebih representatif. 5. Menggandeng investor atau pinjaman untuk menambah modal.

Setelah disusun strategi berdasarkan SWOT Klinik SS, maka didapatkan rencana strategis Klinik SS sebagai berikut:

1. Melakukan kerjasama dengan BPJS.
2. Membuat apotik.
3. Melengkapi peralatan yang kurang.
4. Merenovasi bangunan sehingga menjadi lebih representatif.
5. Menggandeng investor untuk menambah modal.
6. Bekerja sama dengan dokter pelaksana yang diberikan jadwal tetap.
7. Membuat renstra klinik.
8. Membuat visi dan misi.
9. Merekrut pegawai pendukung klinik yang berkompetensi.
10. Membuat struktur organisasi.
11. Membuat sistem manajerial yang profesional.
12. Menggalakan promosi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

### A. Posisi klinik saat ini

#### 1. SDM

Sumber daya manusia belum dikelola dengan maksimal, dilihat dari tidak adanya proses penyeleksian pegawai, proses pengembangan dan pelatihan pegawai.

#### 2. Pemasaran

- a. Kondisi fisik klinik cukup representatif, tapi belum ada perubahan sejak awal berdirinya.
- b. Kurangnya promosi.

#### 3. Operasional

- a. Fasilitas pelayanan kesehatan dan produk kesehatan dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga dari segi operasional belum efektif dan efisien.
- b. Belum memiliki rencana strategis.

#### 4. Keuangan

- a. Manajemen klinik belum terkelola dengan baik, tampak dari tidak adanya pembukuan keuangan, sehingga untuk analisis rasio keuangan tidak dapat dilakukan.
- b. Kurangnya modal untuk mengembangkan usaha.

Dapat disimpulkan bahwa pada posisi Klinik SS saat ini terdapat banyak sekali kekurangan yang harus diperbaiki, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

### **B. Peta persaingan klinik**

Klinik SS dikelilingi oleh berbagai macam kompetitor dengan keunggulan dan kekurangannya masing-masing jika dibandingkan dengan pesaing.

Daerah sekitar Klinik SS banyak kompetitor serupa yang masih lebih unggul dan ada juga yang setara, dan rumah sakit tipe C sehingga Klinik SS harus memperbaiki kekurangan atau kelemahannya dengan tujuan mendapatkan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya.

### **C. Faktor penghambat**

1. Sistem manajemen klinik belum terbentuk dan terlaksana dengan baik.
2. Kebijakan pemerintah tentang *dispensing* mendorong pasien lebih memilih klinik dengan fasilitas apotik.
3. Kebijakan pemerintah tentang BPJS mendorong pasien lebih memilih klinik dengan fasilitas BPJS.
4. Kepemimpinan klinik masih dipegang pemilik sekaligus pelaksana, mengakibatkan sistem manajemen klinik tidak efisien dan efektif.

### **D. Usulan rencana strategis untuk Klinik SS**

Setelah dilakukan analisis SWOT yang dilanjutkan dengan analisis IFAS dan

EFAS dan dituangkan ke dalam matriks model strategi perusahaan, disimpulkan Klinik SS terletak di kuadran V sehingga strategi yang tepat digunakan adalah pertumbuhan atau stabilisasi laba. Strategi yang disimpulkan berdasar matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Melakukan kerjasama dengan BPJS.
2. Membuat apotik.
3. Melengkapi peralatan yang kurang.
4. Merenovasi bangunan sehingga menjadi lebih representatif.
5. Menggandeng investor untuk menambah modal.
6. Bekerja sama dengan dokter pelaksana yang diberikan jadwal tetap.
7. Membuat renstra klinik.
8. Membuat visi dan misi.
9. Merekrut pegawai pendukung klinik yang berkompetensi.
10. Membuat struktur organisasi.
11. Membuat sistem manajerial yang profesional.
12. Menggalakan promosi

### **Saran**

Berdasarkan strategi SWOT yang telah disimpulkan diatas maka saran langkah yang harus diambil oleh Klinik SS adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun visi dan misi.

Visi: Menjadi klinik pratama unggulan di daerah Bandung selatan.

Misi: Memberikan pelayanan kesehatan sebaik-baiknya bagi masyarakat dan mengembangkan

klirik sehingga tercipta suasana pelayanan yang ramah, nyaman, dan efisien.

- b) Mengumpulkan modal untuk mengembangkan usaha dengan cara menggandeng investor atau pinjaman bantuan modal, bisa berupa modal asing atau modal sendiri.
- c) Melengkapi fasilitas klinik agar memiliki nilai kompetitif yang lebih dari pesaing yaitu dengan membuat apotik sehingga pasien tidak perlu repot membeli obat di luar klinik, dan membuat fasilitas laboratorium serta USG 4 dimensi.
- d) Melengkapi peralatan medis dengan alat yang lebih baru dan canggih sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi pasien, seperti termometer dan tensimeter digital.
- e) Melakukan kerja sama dengan dokter umum atau spesialis penyakit dalam dan dokter spesialis kandungan untuk berpraktik di Klinik SS sebagai dokter tetap sehingga jadwal praktik menjadi jelas dan tidak menimbulkan keraguan dari pasien untuk datang berobat sesuai jadwal.
- f) Membentuk manajemen yang profesional, sehingga fungsi dan tugas masing-masing personil semakin jelas, tidak luput juga bagian keuangan agar keuangan klinik terkontrol.
- g) Merekrut tenaga medis dan paramedis yang lebih berkompeten.
- h) Menggencarkan promosi atau pengenalan pada masyarakat, khususnya pada tokoh masyarakat atau tokoh agama sekitar, sehingga keberadaan klinik beserta fasilitasnya semakin diketahui, misalnya dengan cara mengadakan pengobatan gratis.
- i) Melakukan kerjasama dengan BPJS, sehingga dapat menjangkau lebih banyak pasien.
- j) Melakukan analisis strategi ulang per tahun, dikarenakan situasi lingkungan yang cepat sekali berubah dan peta persaingan yang kian hari semakin ketat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fandy Tjiptono. 2015. *Strategi Pemasaran*. edisi 4. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Fred R. David dan Forest R. David. Alih bahasa oleh Novita Puspitasari. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep, edisi 15*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Fred.R.David. Alih bahasa oleh Sunardi, D. 2009. *Manajemen strategis konsep, buku 1 edisi 12*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- J.David Hunger dan Thomas L.Wheelen. Alih bahasa oleh Agung, J. 2010. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kotler dan Armstrong. Alih bahasa oleh Bob Sabran. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. edisi 12. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kotler dan Keller. Alih bahasa oleh Benyamin Molan. 2016. *Manajemen Pemasaran*, edisi 12. Jakarta : Penerbit Indeks.
- Popy Rufaidah. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Humaniora.
- Rully Indrawan dan Poppy Kaniawati. 2014. *Metodologi Penelitian*, edisi 1. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.