**PERANCANGAN FORMULASI STRATEGI DALAM MEWUJUDKAN DAYA SAING KLINIK PRATAMA BONA MITRA KELUARGA BOJONGSOANG DI KABUPATEN BANDUNG, JAWA BARAT**

*DESIGN OF STRATEGIC FORMULATION TO ACHIEVE COMPETITIVENESS OF THE BONA MITRA KELUARGA BOJONGSOANG CLINIC IN BANDUNG REGENCY, WEST JAVA*

**Ervinaria Uly Imaligy Pasaribu**

Program Studi Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit,

Universitas Pasundan, Bandung

JL. Sumatera No.41

\**Email:* drervinaria@gmail.com

**ABSTRAK**

Fenomena permasalahan pada penelitian ini adalah kualitas layanan fasilitas kesehatan primer di kabupaten Bandung seperti infrastruktur bangunan, interior bangunan, variasi jenis layanan dan kompetensi pemberi layanan, kelengkapan peralatan medis dan lain lain masih belum maksimal. Hal ini membuat penulis ingin mengembangkan kualitas layanan sekaligus memenuhi jumlah fasilitas kesehatan sesuai dengan masyarakat kabupaten Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi faktor eksternal dan internal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang, untuk mengetahui Perumusan visi, misi dan tujuan strategis, untuk mengetahui strategi yang akan dicapai untuk memperoleh keunggulan bersaing dan untuk mengetahui penentuan program yang tepat untuk Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang. Metode penelitian yang digunakan adalah Studi Kasus dengan menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Berdasarkan hasil analisa lingkungan eksternal yang meliputi demografi, sosial budaya, potensi masyarakat, persaingan, teknologi, politik, hukum dan lingkungan maka dapat disimpulkan bahwa kesempatan yang dapat dimanfaatkan lebih berpengaruh dibandingkan dengan ancaman eksternal yang muncul. Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal yang meliputi organisasi, SDM, produksi, sarana-prasarana, teknologi, dan pemasaran maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang lebih kuat dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Selain itum visi misi pada klinik tersebut sudah relevan dengan analisis lingkungan eksternal dan internal. Berdasarkan hasil analisa melalui matriks SWOT, matriks eksternal-internal, dan matriks *grand strategy* maka dapat disimpulkan bahwa tujuan strategis yang paling tepat bagi Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang adalah pertumbuhan agresif. Hal ini disebabkan karena klinik memiliki keunggulan kompetitif atas pesaingnya. Dirumuskan enam alternatif startegi yang dapat mendukung pertumbuhan agresif*.* Program-program yang diangkat ialah 16 butir program yang dapat membantu Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang untuk mencapai tujuan strategis. Program-program ini dapat dibagi ke dalam dua kategori yaitu program yang mendukung rencana pertumbuhan dan program yang mendukung rencana pemantauan.

**Kata kunci**: analisis SWOT, matriks IE, matriks *grand strategy,* QSPM, rencana strategis

***ABSTRACT***

*The phenomenon of the problem in this study is the quality of primary health care facilities in Bandung district such as building infrastructure, building interiors, variations in types of services and the competence of service providers, completeness of medical equipment and others are still not optimal. This makes the authors want to develop the quality of services while meeting the number of health facilities in accordance with the people of Bandung regency. The purpose of this study was to determine the conditions of external and internal factors that became opportunities and threats for the Bona Mitra Keluarga Bojongsoang Pratama Clinic, to determine the formulation of the vision, mission and strategic objectives, to determine the strategies to be achieved to gain competitive advantage and to determine program determination. the right one for the Bona Mitra Keluarga Pratama Clinic Bojongsoang. The research method used is a case study using a qualitative descriptive approach. Based on the analysis of the external environment which includes demography, socio-culture, community potential, competition, technology, politics, law and the environment, it can be concluded that the opportunities that can be exploited are more influential than the external threats that arise. Based on the analysis of the internal environment which includes organization, human resources, production, infrastructure, technology, and marketing, it can be concluded that the strengths of Bona Mitra Keluarga Bojongsoang Clinic are stronger than their weaknesses. In addition, the vision and mission of the clinic are relevant to the analysis of the external and internal environment. Based on the results of the analysis through the SWOT matrix, external-internal matrix, and grand strategy matrix, it can be concluded that the most appropriate strategic goal for Bona Mitra Keluarga Bojongsoang Clinic is aggressive growth. This is because the clinic has a competitive advantage over its competitors. Six alternative strategies are formulated that can support aggressive growth. The programs appointed are 16 program items that can help the Bona Mitra Keluarga Bojongsoang Pratama Clinic to achieve strategic goals. These programs can be divided into two categories, namely programs that support growth plans and programs that support monitoring plans.*

***Keywords****: grand strategy matrix, IE matrix, QSPM, strategic plan, SWOT analysis*

**PENDAHULUAN**

Jasa kesehatan merupakan sektor yang primer dalam kehidupan masyarakat. Di Jawa Barat khususnya Kabupaten Bandung yang memiliki jumlah penduduk yang padat yaitu 3.623.790 jiwa (Sumber : BPS Bandung) memiliki kebutuhan akan klinik layanan primer dalam jumlah banyak agar dapat melayani permasalahan kesehatan masyarakat. Luas kabupaten Bandung ialah 1.762 km² (jabarprov.go.id) Saat ini jumlah Puskesmas di Kabupaten Bandung sebanyak 62 Puskesmas tersebar di 31 kecamatan (sumber : komdat.kemkes.go.id). Jumlah klinik Pratama di kabupaten Bandung ialah sebanyak 115 klinik (sumber : Asosiasi Klinik Kabupaten Bandung).

Data di atas menunjukkan bahwa masih diharapkan banyaknya klinik Pratama yang dapat dibangun juga dikembangkan agar memiliki layanan prima di kabupaten Bandung. Penulis juga memfokuskan fenomena permasalahan pada kualitas layanan fasilitas kesehatan primer di kabupaten Bandung seperti infrastruktur bangunan, interior bangunan, variasi jenis layanan dan kompetensi pemberi layanan, kelengkapan peralatan medis dan lain lain selain dari kuantitas perbandingan jumlah fasilitas kesehatan primer swasta dibandingkan dengan masyarakat yang ada.

Permenkes nomor 9 tahun 2014 pasal 1 nomor 1 menyatakan “Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialistik. Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga harus meningkatkan kompetesinya agar mampu bersaing dengan klinik pratama lain yaitu dengan menyusun strategi perusahaan yang tepat agar perusahaan mampu memenangkan atau mempertahankan posisinya.

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program- program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Klinik merupakan salah satu pelayanan jasa yang dalam melakukan aktivitasnya, tidak boleh lepas dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kedua hal tersebut meningkatkan kesadaran dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan jasa kesehatan yang semakin baik.

Perusahaan untuk membangun daya saing yang kuat harus menyusun strategi yang tepat untuk mampu menghadapi sifat persaingan dinamis, dan itu dimulai dengan mengenal kondisi lingkungan industri itu sendiri. Lingkungan industri klinik mengalami perubahan terus-menerus, baik dari sisi internal maupun sisi eksternal, membuat persaingan dalam industri bisnis Klinik dewasa ini sangatlah ketat, sehingga setiap klinik dituntut untuk dapat bersaing baik dalam segi pelayanan maupun dari segi harga.

Goldstein, et al (2013) menyatakan bahwa organisasi pada semua industri termasuk klinik, mengembangkan strategi untuk merespon faktor lingkungan dan tantangan kompetitif. Oleh karena itu klinik - klinik harus mempunyai manajemen strategik yang tepat untuk dapat bertahan dan lebih unggul dari para pesaing. Perkembangan pengelolaan klinik, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntuan dari lingkungan, mulai dari mutu, efisiensi, equity, kebijakan otonomi daerah sedangkan Klinik memiliki sumber daya yang terbatas untuk memenuhi semua tuntutan itu.

Klinik sebagai produsen layanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman-ancaman yang akan datang. Selama kurang lebih 5 (lima) tahun, Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang sudah hadir untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pertolongan medis dasar di kecamatan Bojongsoang.

Klinik Bona Mitra Keluarga merupakan klinik dengan klasifikasi klinik pratama. Permenkes no. 9 tahun 2014 pasal 2 ayat 2 menyebutkan “Klinik pratama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan Klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar baik umum maupun khusus “. Kemudian Permenkes no.9 tahun 2014 pasal 12 ayat 1 menyebutkan “Tenaga medis pada Klinik pratama yang memberikan pelayanan kedokteran paling sedikit terdiri dari 2 (dua) orang dokter dan/atau dokter gigi sebagai pemberi pelayanan “. Permenkes no.14 tahun 2021 pasal 29 tentang Standar Usaha Klinik ayat 7 poin a tentang struktur organisasi SDM menyebutkan “Penanggung jawab Klinik pratama harus seorang dokter, dokter spesialis di bidang layanan primer, atau dokter gigi.” Permenkes no.14 tahun 2021 pasal 29 tentang Standar Usaha Klinik ayat 7 poin b tentang struktur organisasi SDM menyebutkan “Klinik pratama paling sedikit terdiri dari: a) 2 (dua) dokter; b) 2 (dua) dokter spesialis di bidang layanan primer; c) 1 (satu) dokter dan 1 (satu) dokter spesialis di bidang layanan primer; atau d) 2 (dua) dokter gigi.”

Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang memiliki enam orang dokter umum, lima orang dokter gigi, lima orang perawat, tujuh orang bidan, satu orang apoteker, satu orang rekam medis dan tujuh orang asisten apoteker. Visi dari Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga ialah menjadi klinik kesehatan yang mengutamakan Mutu Pelayanan bagi Kepuasan Pelanggan (pasien). Kemudian Misi dari Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga ialah mengelola pelayanan kesehatan secara professional.

Alasan memilih lokus penelitian di Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga adalah klinik Bona Mitra Keluarga merupakan klinik pratama yang terakreditasi pertama se-kota dan kabupaten Bandung juga merupakan klinik terbesar di kabupaten Bandung sehingga dinilai baik sebagai klinik percontohan untuk pengembangan di kabupaten Bandung.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Manajemen**

Manajemen merupakan sesuatu yang mutlak dilaksanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan yang mempunyai peranan penting dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan sumber daya yang ada agar tujuan yang diharapkan dan ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Simamora dalam Sinambela (2016) mengatakan bahwa: “Manajemen adalah proses untuk memberdayakan segala sumber daya di dalam organisasi untuk mencapai tujuan.” Sarinah dan Magdalena (2017:7) mengatakan bahwa: “Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan bekerja sama melalui orang orang dan sumber daya organisasi lainnya.”

Menurut Afandi (2018:1) Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan (*planning*), pengorganisasian *(organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

**Organisasi**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran. Organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi di antaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Menurut Robbins dan Judge (2015:2) mengatakan bahwa Organisasi adalah suatu unit social yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua atau lebih orang-orang yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinyu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Tujuan-tujuan organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemandirian dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuan
2. Sebagai tempat mecapai tujuan dengan selektif dan efisien karena melakukan secara bersama-sama
3. Sebagai tempat mendapatkan jabatan dan pembagian kerja
4. Tempat mencari keuntungan bersama-sama
5. Sebagai tempat mengelola dalam lingkungan bersama-sama
6. Sebagai tempat mendapatkan penghargaan
7. Sebagai tempat dalam mendapatkan kekuasaan dan pengawasan
8. Sebagai tenpat menambah pergaulan dan memanfaatkan waktu luang

Tujuan organisasi adalah untuk merealisasikan keinginan dan cita cita bersama atau hasil akhir yang diinginkan di waktu yang akan datang oleh organisasi.

**Manajemen Strategi**

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk menemukan dan menciptkakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok; perencanaan jangka Panjang, sebaliknya, mencoba unutk mengoptimalisasi tren esok berdasar tren saat ini. Menurut David R Fred (2019) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Terdapat tiga tahap dalam melakukan perumusan strategi, antara lain :

1. *The input stage*

Dalam tahap ini terdapat analisis kondisi eksternal, perbandingan tingkat kompetisi perusahaan dan analisis kondisi internal

1. *The matching stage*

Dalam tahap ini terdapat tools yang digunakana seperti analisis SWOT, matriks IE

1. *The decision stage*

Tahap ini merupakan pengkuantifikasian tiap alternatif strategi yang telah dirumuskan untuk ditetapkan strategi yang paling baik dan sesuai.

Matriks SWOT atau TOWS adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu dengan membandingkan hasil analisis eksternal yang menghasilkan Peluang dan Ancaman dan analisis internal yang menghasilkan Kekuatan dan Kelemahan. Pengertian variable SWOT (Muchtar A.F 2014:158) adalah :

* + 1. *Strength* (kekuatan) adalah suatu kondisi dimana perusahaan mampu melakukan semua tugasnya dengan sangat baik, bahkan di atas rata-rata perusahaan yang sejenis
    2. *Weakness* (kelemahan) adalah kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik disebabkan oleh sarana dan prasarana yang kurang memadai.
    3. *Opportunity* (peluang) adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak kompetitor dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun.
    4. *Threat* (ancaman) adalah suatu keadaan dimana perusahaan mengalami kesulitan disebabkan oleh kinerja pihak kompetitor yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan di kemudian hari

Analisis SWOT akan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dari sebuah perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk lingkungan internal perusahaan adalah bagian-bagian dan tingkatan manajemen yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen pemasaran, serta faktor lain seperti konsumen, pesaing maupun publik. Sedangkan faktor eksternal meliputi : teknologi, politik, demografi dan ekonomi.



**Gambar 1.: Diagram Analisis SWOT**

Sumber : Rangkuti,2017 :200

Kuadran 1

Merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi SO yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal atau mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif *(growth oriented strategy)*

Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masik memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah strategi ST yaitu dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka Panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi perusahaan ini adalah strategi WO yaitu memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan adalah strategi WT yaitu dengan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan

**Tabel 1 : Matriks TOWS**



**Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Matriks Internal-External (IE) bermanfaat untuk memposisikan suatu *Strategic Business Unit* (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari Matriks IFAS pada sumbu X dan total skor dan Matriks EFAS pada sumbu Y. Pada sumbu X dari Matriks IE Skornya ada tiga, yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 - 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk matriks EFE, skor 1,0 -1,99 adalah rendah, skor 2,0 - 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 - 4,0 adalah tinggi.

**Tabel 2 Matriks Internal Eksternal**

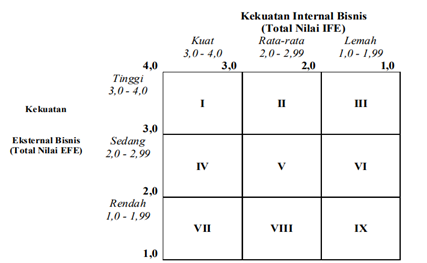
****

Diagram tersebut dapat mengidentifikasikan 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Strability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
3. *Retrenchment strategi* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenail

**Matriks *Grand Strategy***

Fred R. David (2019) mengatakan bahwa Matriks *Grand Strategy* merupakan salah satu alat yang popular untuk memformulasikan strategi alternatif. Menurut Rangkuti (2013), dalam matriks ini membagi *Grand Strategy* ke dalam sepuluh pilihan, yaitu, *turn around,* likuidasi, integrasi vertical, diversifikasi konglomerasi, konsentrasi, pengembangan produk dan pasar, inovasi, integrase horizontal, diversifikasi konsentrat, *joint venture*.

**Perencanaan Strategi Kuantitatif**

Perencanaan strategi kuantitatif atau *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para manajemen untuk mengevaluasi berbagai strategi alternative secara objektif. QSPM merupakan tahap akhir perumusan strategi atau *the decision stage* yang dilakukan berdasarkan hasil pada tahap 1 (*the input stage)* dan tahap 2 (*the matching stage)* untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternafit dengan cara pembobotan.

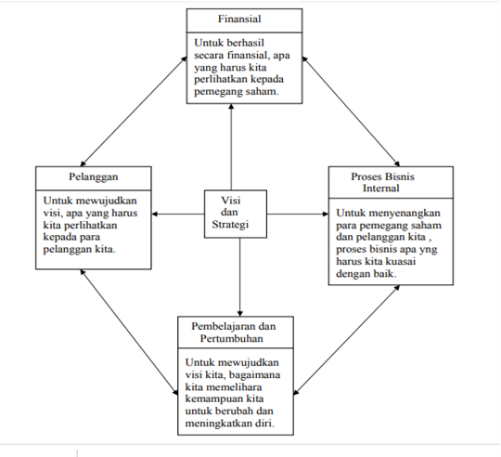
***Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata:

1) kartu skor (*scorecard*) dan

2) berimbang (*balanced*).

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard seperti berikut ini: Namun, kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard terjadi pada saat *Balanced Scorecard* diubah dari suatu system pengukuran kinerja menjadi system manajemen.



**Gambar 2 Model *Balanced Score Card* Kaplan & Norton**

**Klinik**

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9/MENKES/PER/I/2014 tentang Klinik, klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan dan menyediakan pelayanan medis dasar dan atau spesialistik, diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan dan dipimpin oleh seorang tenaga medis.

Berdasarkan jenis pelayanannya, klinik dibagi menjadi klinik pratama dan klinik utama. Klinik pratama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar. Sedangkan klinik utama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik spesilistik atau pelayanan medik dasar dan spesialistik. Kedua jenis klinik tersebut dapat mengkhususkan pelayanan pada satu bidang tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ atau jenis penyakit tertentu. Klinik dapat diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah atau masyarakat.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9/MENKES/PER/I/2014 Tentang Klinik terdapat beberapa jenis klinik, yaitu :

1. Klinik Pratama

Klinik pratama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar yang dilayani oleh dokter umum dan atau dokter gigi dan dipimpin oleh seorang dokter umum dan atau dokter gigi. Berdasarkan perijinannya klinik ini dapat dimiliki oleh badan usaha ataupun perorangan.

1. Klinik Utama

Klinik utama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik spesialistik atau pelayanan medik dasar dan spesialistik. Spesialistik berarti mengkhususkan pelayanan pada satu bidang tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ atau jenis penyakit tertentu. Klinik ini dipimpin seorang dokter spesialis ataupun dokter gigi spesialis. Berdasarkan 8 perijinannya klinik ini hanya dapat dimiliki oleh badan usaha berupa CV ataupun PT.

Adapun perbedaan antara klinik Pratama dan klinik utama yaitu adalah sebagai berikut :

1. Pelayanan medis pada klinik pratama hanya pelayanan medis dasar, sementara pada klinik utama mencangkup pelayanan medis dasar dan spesialis;
2. Pimpinan klinik pratama adalah dokter atau dokter gigi, sementara pada klinik utama pimpinannya adalah dokter spesialis atau dokter gigi spesialis;
3. Layanan di dalam klinik utama mencakup layanan rawat inap, sementara pada klinik pratama layanan rawat inap hanya boleh dalam hal klinik berbentuk badan usaha;
4. Tenaga medis dalam klinik pratama adalah minimal dua orang dokter atau dokter gigi, sementara dalam klinik utama diprlukan satu orang spesalis untuk masing-masing jenis pelayanan.

**Analisis Keunggulan Bersaing**

Menurut Leonardus Saiman (2009: 124) adalah suatu manfaat yang ada ketika suatu perusahaan mempunyai dan menghasilkan suatu produk atau jasa yang dilihat dari pasar targetnya lebih baik dibandingkan dengan para kompetitor terdekat. Untuk mencapai keunggulan bersaing seorang wirausahawan harus mampu mengenali berbagai unsur dasar. Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar.

Persaingan usaha yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki keunggualan bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Strategi yang didesain bertujuan untuk menccapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005:53).

Orientasi kewirausahaan adalah perilaku wirausahawan dalam mengelola usahanya. Keberanian mengambil resiko, inovasi dan sikap proaktif akan membuat perusahaan-perusahaan mampu mengalahkan pesaing-pesaing mereka.

Perusahaan yang berorientasi pasar berarti mampu melihat kebutuhan konsumen ke depan. Dengan mengetahui kebutuhan konsumen lebih dahulu berarti perusahaan tersebut akan lebih mampu untuk mempersiapkan produk yang diinginkan oleh konsumen.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi (*participant observatory*). Pendekatan kualitatif deskriptif yaitu mendeskripsikan bagaimana kondisi objektif kinerja dan strategi Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan rancangan strategi terpilih sebagai upaya peningkatan kinerja.

Teknik yang digunakan untuk analisis data dan pengambilan keputusan melalui teknik CDMG (*consensus decision making group*). Pelaksanaan CDMG melibatkan Pemilik Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga, Direktur PT Bona Parulian Medika, Direksi Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga, para manajer Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga, Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung dan Pasien Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang. Pengumpulan informasi dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dan observasi untuk memahami berbagai persoalan yang sesuai dengan objek dan konteks yang akan diteliti, dan melakukan analisis dokumen data-data baik data eksternal rumah sakit maupun data internal. Sumber data didapat baik data primer maupun data sekunder. Teknik analisis data yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

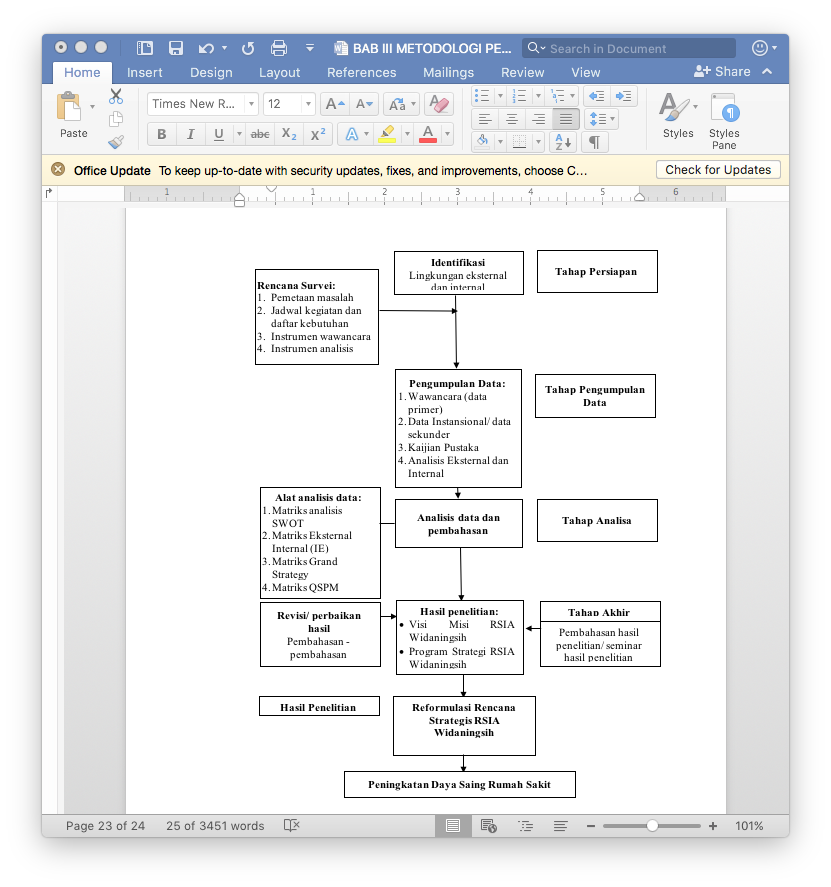
**Sistematika dan Prosedur Penelitian**

Perumusan strategi dilakukan dalam 3 (tiga) tahap, yaitu tahap pertama merupakan tahap masukan (*The Input Stage*) yang terdiri dari analisis faktor eksternal (EFA) dan analisis faktor internal (IFA). Selanjutnya pada tahap kedua yaitu tahap pencocokan (*The Matching Stage*) yang didalamnya terdapat perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT, Matriks IE, serta Matriks *Grand Strategy*, dan tahapan terakhir yaitu tahap keputusan (*The Decision Stage*) dilakukan pengkualifikasian tiap alternative strategi yang telah dirumuskan untuk selanjutnya ditentukan mana strategi yang paling baik dan sesuai untuk rumah sakit.

**Gambar 3. Kerangka Perumusan Strategi**

**Skema Tahapan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menyusun skema tahapan penelitian yang terbagi dalam empat tahapan yaitu tahapan identifikasi, tahapan pengumpulan data, analisis data dan tahapan hasil penelitian.



**Gambar 4. Skema Tahapan Penelitian**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang didirikan pada Agustus 2016, beralamat di Perumahan Permata Buah Batu blok R14-16 RT 02 RW 07 Desa Lengkong Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat. Berdiri di lahan seluas 350m2 dengan luas bangunan sebesar 750m2 terdiri dari 4 lantai, luas lahan parkir 50m2.

Visi misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

Visi

“Menjadi klinik kesehatan yang mengutamakan Mutu Pelayanan bagi Kepuasan Pelanggan (Pasien)”

Misi

1. Mengelola pelayanan kesehatan secara profesional.
2. Meningkatkan kualitas SDM melalui Pendidikan dan pelatihan.

**Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan Eksternal dari Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Analisis Internal**

| **Faktor Lingkungan** | **Kondisi Saat ini** | **Dampak terhadap Organisasi** | **Kesempatan/Ancaman** |
| --- | --- | --- | --- |
| Demografi dan potensi masyarakat | Jumlah kepadatan penduduk sekitar yang tinggi dan membutuhkan layanan kesehatan primer | Terbuka peluang baru bagi bisnis untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada | Kesempatan |
|  | Kondisi lalu lintas Bojongsoang yang rawan kemacetan | Kondisi yang rawan kemacetan dapat menyebabkan masyarakat kesulitan atau malas mengunjungi klinik | Ancaman |
| Sosial Budaya | Kesadaran masyarakat atas kualitas layanan poli Kesehatan yang tinggi | Klinik dituntut untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik | Ancaman |
| Tuntutan masyarakat yang tinggi terhadap SDM/ tenaga Kesehatan yang berpengalaman | Klinik dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dan berkomunikasi dengan baik | Ancaman |
| Persaingan | Tidak ada Laboratorium yang dekat dengan klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang | Terbuka kesempatan untuk menembus pasar masyarakat sekitar | Kesempatan |
| Sarana dan Prasarana klinik lain kurang lengkap | Kelengkapan sarana dan prasarana membuka kesempatan untuk memberikan pelayanan yang tidak diberikan klinik lain | Kesempatan |
| Teknologi | Penggunaan media sosial yang semakin berkembang | Membuka jendela promosi baru dan juga membuka potensi metode pelayanan baru | Kesempatan |
| Hukum | Semakin banyak masyarakat yang menggunakan asuransi kesehatan terutama BPJS | Kerja sama dengan BPJS yang selama ini dilakukan dapat membuka kesempatan untuk meningkatkan penjualan | Kesempatan |
| Kenaikan iuran BPJS | Kenaikan iuran dapat menyebabkan masyarakat kurang tertarik menggunakan BPJS | Ancaman |

**Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan Internal Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang:

**Tabel 4. Analisis Internal**

| **Faktor Lingkungan** | **Kondisi Saat ini** | **Dampak terhadap Organisasi** | **Kekuatan / Kelemahan** |
| --- | --- | --- | --- |
| Organisasi | Sudah adanya Standar Prosedur Operasional (SPO) di tiap unit kerja | Karyawan bekerja sudah memiliki panduan dan dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja serta meminimalisir ketidakpuasan pelanggan | Kekuatan |
| Belum memiliki program kerja tahunan di tiap-tiap unit sebagai panduan untuk mencapai target dalam bekerja | Karyawan bekerja tanpa ada target yang dituju. | Kelemahan |
| Belum menggunakan indikator pengukuran kinerja klinik (BSC) | Tidak ada proses evaluasi dalam menjalankan perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat berkembang ke arah yang lebih baik. | Kelemahan |
| Sudah terakreditasi | Dapat bersaing dengan baik dengan klinik pesaing. | Kekuatan |
| Sumber Daya Manusia | Memiliki dokter umum dan gigi yang *standby* jaga dengan kompetensi yang baik dan sudah dikenal oleh masyarakat bojongsoang | Kunjungan pasien meningkat dan pelayanan pasien memuaskan | Kekuatan |
| SDM tenaga kesehatan (perawat dan bidan) yang kompeten | Pelayanan pasien memuaskan. | Kekuatan |
| Memiliki jumlah tenaga SDM yang cukup di bidang medis | Pelayanan menjadi lebih baik. | Kekuatan |
| Tenaga SDM di unit *Finance* dan *Legal* masih kurang banyak | Pelayanan kurang maksimal. | Kelemahan |
| Produksi Klinik | Angka kunjungan pasien rawat jalan sudah mencapai hasil yang baik | Pendapatan optimal. | Kekuatan |
| Belum memiliki produk layanan unggulan dengan kekhususan, yang tidak dimiliki oleh klinik lain | Menurunkan daya saing klinik | Kelemahan |
| Masyarakat belum banyak tahu mengenai program pelayanan persalinan normal dan pelayanan Laboratorium | Kunjungan pasien belum optimal | Kelemahan |
| Telah bekerjasama dengan BPJS dan asuransi-asuransi swasta | Kunjungan pasien meningkat. | Kekuatan |
| Jumlah kapitasi BPJS sudah baik akan tetapi belum mencapai target kapitasi yang diinginkan | Pendapatan klinik melalui kapitasi BPJS belum mencapai hasil yang diharapkan | Kelemahan |
| Keuangan | Sudah memiliki laporan pembukuan keuangan yang baik | Pengelolaan keuangan menjadi lebih baik | Kekuatan |
| Teknologi | Sudah memiliki sistem informasi elektronik yang baik | Pelayanan menjadi lebih efisien | Kekuatan |
| Masih merujuk pasien untuk pelayanan Radiologi | Pelayanan menjadi belum optimal | Kelemahan |
| Pemasaran | Sudah mempekerjakan staf *outsorcing* yang fokus pada pemasaran | Optimalnya promosi rumah sakit. | Kekuatan |
| Sarana Prasarana | Suasana ruang rawat jalan yang "*homey*"(seperti rumah sendiri) | Pasien merasa senang memeriksakan diri ke klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang | Kekuatan |
| Kondisi bangunan yang bagus | Pasien merasa nyaman. | Kekuatan |
| Sarana penunjang seperti EKF, USG, Alat Nebulizer yang modern | Meningkatkan mutu pelayanan | Kekuatan |
| Memiliki Laboratorium di satu atap dengan fasilitas yang bagus | Meningkatkan mutu pelayanan | Kekuatan |
| Area parkir yang luas dan adanya tukang parker yang menjaga kendaraan | Pasien merasa nyaman dan aman | Kekuatan |

**Visi dan Misi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal dan eksternal Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang, dan hasil evaluasi visi misi yang ditetapkan sebelumnya, maka perlu dilakukan reformulasi visi dan misi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang, berikut hasil reformulasi visi dan misi:

Visi

Menjadi klinik kesehatan yang mengutamakan Mutu Pelayanan bagi Kepuasan Pelanggan (Pasien)

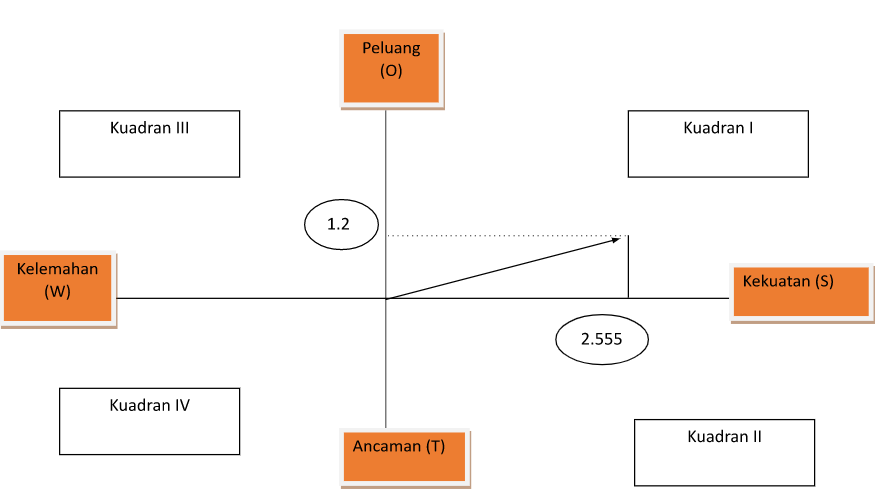
Misi

1. Mengelola pelayanan kesehatan secara profesional.
2. Memuaskan pelanggan melalui pelayanan kesehatan yang kompetitif dan terjangkau.
3. Meningkatkan kualitas SDM melalui Pendidikan dan pelatihan.
4. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak / institusi.

**EFAS dan IFAS Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Pada analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pembobotan terhadap setiap indikator variabel lingkungan eksternal dan internal. Hasil pembobotan dari IFAS dan EFAS adalah total skor EFAS yaitu 3.6 (peluang mendominasi), dan total skor IFAS yaitu 3.2 (kekuatan mendominasi).

Berdasarkan hasil pembobotan EFAS dan IFAS Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang didapat selisih skor 1.2 untuk O - T dan selisih skor 2.55 untuk S – W, maka dibuat diagram layang SWOT untuk mengetahui posisi dan strategi yang tepat untuk Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang sebagai berikut:



**Diagram 1. Posisi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Setelah dilakukan pemetaan, tampak Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang berada pada Kuadran I, Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat bagi Klinik Pratama Bona Mitra Bojongsoang adalah strategi S-O atau strategi pertumbuhan agresif.

**Matriks SWOT**

Hasil analisis matriks SWOT, alternatif strategi yang akan diprioritaskan berdasarkan diagram layang SWOT, yaitu pada strategi SO, dan didapat lima pilihan strategi yaitu:

1. Mengembangkan produk layanan yang menjadi unggulan
2. Edukasi kesehatan dan layanan serta keunggulan klinik kepada masyarakat dengan mengunakan digital marketing
3. Menjaga tingkat kepuasan Paseien
4. Memberikan pelatihan seperti workshop kepada SDM di klinik
5. Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana agar tetap baik

**Matriks Internal Eksternal (IE)**

Hasil pembobotan IFAS dan EFAS Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang dimasukkan dalam matriks IE Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang, total skor EFAS yaitu 3.6 dan total skor IFAS yaitu 3.2 sehingga dapat diketahui posisi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang saat ini yaitu sebagai berikut.

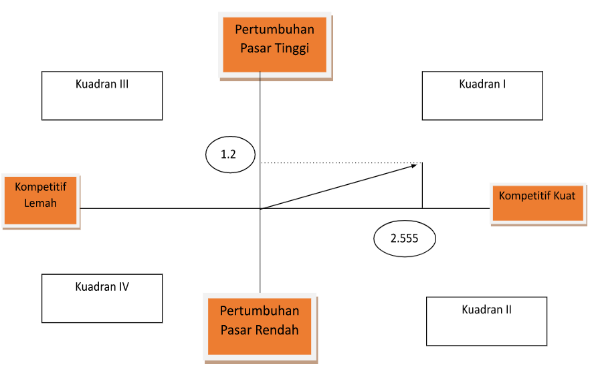
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | EFAS | | |  |
| IFAS | I | II | III | 4 |
| IV | V | VI | 3 |
| VII | VIII | IX | 2 |
|  | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Gambar 5. Matriks IE Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Berdasarkan hasil analisa matriks IE diketahui bahwa Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang dapat dikategorikan ke dalam unit bisnis kategori I. Unit bisnis dalam kategori ini memiliki posisi kompetitif dan daya tarik industri yang kuat. Dapat dikatakan bahwa unit bisnis dalam kategori I merupakan pemenang dalam lingkungan bisnis mereka. Unit bisnis dalam kategori I disarankan untuk menggunakan strategi bisnis pertumbuhan (*growth*). Pertumbuhan dalam konteks strategi ini dapat diartikan sebagai peningkatan penjualan, asset, ataupun profit. Hal ini dapat dicapai melalui meningkatkan kualitas produk, diversifikasi produk, merambah pasar baru, dan meminimalisasi biaya. Unit bisnis dalam kategori ini juga disarankan untuk melakukan diversifikasi ke industri lain atau konsentrasi pada industri yang digeluti saat ini.

**Matriks *Grand Strategy***

Matriks *Grand* Strategy didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. Hasil skoring pada IFAS dan EFAS yang dilakukan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 didapat hasil selisih antara kekuatan - kelemahan yaitu 2.55 dan selisih antara peluang – ancaman yaitu 1.2. Hasil-hasil tersebut dimasukkan dalam diagram matriks *grand strategy.* Matriks *grand strategy* dari Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang adalah sebagai berikut:



**Diagram 2. Matriks *Grand Strategy* Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang menempati kuadran I pada matriks *Grand Strategy*. Perusahaan dalam kuadran ini memiliki posisi yang strategis di pasar. Perusahaan yang berada dalam kuadran I, disarankan menggunakan strategi pertumbuhan (*growth*) dalam bisnis. Strategi pertumbuhan ini diantaranya adalah konsentrasi terhadap pasar melalui penetrasi dan pengembangan produk. Perusahaan dalam kuadran I juga dapat melakukan integrasi baik secara vertikal maupun horizontal. Akan tetapi, strategi integrasi dianggap tidak sesuai dengan konteks klinik. Hal ini disebabkan karena kapabilitas klinik yang terbatas.

**Analisa Perumusan Strategi**

Berdasarkan ketiga hasil analisa dengan ketiga alat yang dibahas sebelumnya maka akan dilakukan komparasi. Dengan komparasi tersebut maka diharapkan akan ditemukan garis besar dari usulan strategi yang akan dirumuskan. Komparasi dilakukan dengan membagi saran dan usulan kedalam kategori dan menghitung kategori dengan frekuensi usulan paling banyak. Tabel 5 berikut merupakan tabel komparasi dari hasil analisa.

**Tabel 5 Tabel Komparasi Hasil Analisa**

| **Strategi Alternatif** | **Matriks SWOT** | **Matriks Internal-Eksternal** | **Matriks Grand Strategy** | **Total** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Market penetration* | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| *Market development* | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| *Product development* | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| *Forward integration* |  |  |  |  |
| *Backward integration* |  |  |  |  |
| *Horizontal integration* |  |  |  |  |
| *Concentric diversification* | ✓ |  |  | 1 |
| *Unrelated diversification* |  |  |  |  |
| *Horizontal diversification* | ✓ |  |  | 1 |
| *Joint Venture* |  |  |  |  |
| *Retrenchment* |  |  |  |  |
| *Divestation* |  |  |  |  |
| *Liquidation* |  |  |  |  |

Berdasarkan komparasi ketiga hasil analisa maka ditemukan bahwa terdapat tiga strategi alternatif yang dapat disarankan. Ketiga strategi alternatif tersebut adalah *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Berdasarkan ketiga srategi alternatif tersebut maka dapat diformulasikan lebih lanjut menjadi beberapa strategi berikut.

1. Menerapkan strategi pemasaran baru seperti konten tips dan pengetahuan mengenai kesehatan di media sosial (Strategi 1)
2. Mengembangkan produk layanan unggulan baru dengan memanfaatkan fasilitas yang tidak dimiliki klinik lain (Strategi 2)
3. Meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelatihan SDM (Strategi 3)
4. Merekrut tenaga pemasaran khusus yang dapat membantu penetrasi dan pengembangan pasar dari klinik (Strategi 4)
5. Menyusun program evaluasi kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala (Strategi 5)
6. Mengevaluasi kembali biaya layanan untuk meningkatkan penetrasi pasar (Strategi 6)

**Strategi Pilihan Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Penentuan strategi pilihan Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang dilakukan dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Metode QSPM adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi opsi strategi untuk menentukan opsi strategi yang paling atraktif atau menjadi prioritas. Berdasarkan strategi yang dihasilkan dalam tabel komparasi terdapat enam strategi yang akan digunakan dalam QSPM untuk menentukan formulasi strategi yang tepat bagi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang dalam rangka meningkatkan daya saing.

Berdasarkan hasil penilaian QSPM, diketahui bahwa alternatif strategi sesuai prioritas yang sesuai dengan kondisi Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang saat ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 6. Strategi Pilihan Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

| **Prioritas** | ***Total Attractiveness Score*** | **Deskripsi Strategi** |
| --- | --- | --- |
| 1 | 6.15 | Menerapkan strategi pemasaran baru seperti konten tips dan pengetahuan mengenai kesehatan di media sosial (Strategi 1) |
| 2 | 5.35 | Meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelatihan SDM (Strategi 3) |
| 3 | 5.325 | Mengevaluasi kembali biaya layanan untuk meningkatkan penetrasi pasar (Strategi 6) |
| 4 | 5.275 | Mengembangkan produk layanan unggulan baru dengan memanfaatkan fasilitas yang tidak dimiliki klinik lain (Strategi 2) |
| 5 | 5.25 | Menyusun program evaluasi kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala (Strategi 5) |
| 6 | 5.175 | Merekrut tenaga pemasaran khusus yang dapat membantu penetrasi dan pengembangan pasar dari klinik (Strategi 4) |

Dari hasil penentuan prioritas alternatif strategi di atas, selanjutnya akan disusun Program Kerja Strategis Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang periode tahun 2022 – 2026.

**Menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)**

Dari alternatif strategi yang ditetapkan kemudian dibuat dengan lebih rinci dalam bentuk indikator kinerja utama atau KPI (*Key Performance Indicator*) yang ditetapkan target pencapaiannya. KPI berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran strategis. Target berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan secara kuantitatif di setiap tahunnya atas suatu sasaran strategis.

**Formulasi Rencana Strategis Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang**

Target KPI yang telah disusun di atas, perlu dibuatkan suatu rincian program kerja strategis yang harus dijalankan oleh Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang, dalam rangka mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Formulasi rencana strategis Klinik Bona Mitra Keluarga Bojongsoang periode tahun 2022-2026 diarahkan pada tiga kriteria sebagai berikut :

1. Menerapkan strategi pemasaran baru seperti konten tips dan pengetahuan mengenai kesehatan di media sosial

* Mengembangkan website pribadi.
* Melakukan posting di media sosial yang digunakan secara berkala
* Menampilkan materi konten berbeda setiap minggunya

1. Meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelatihan SDM

* Melaksanakan diklat internal terkait tatacara pelayanan dan interaksi dengan pasien
* Melaksanakan diklat internal terkait pengembangan keilmuan kesehatan

1. Mengevaluasi kembali biaya layanan untuk meningkatkan penetrasi pasar

* Evaluasi biaya operasi poli umum dan gigi
* Evaluasi biaya operasi apotek.
* Evaluasi biaya operasi laboratorium
* Evaluasi biaya layanan dengan perbandingan klinik lainnya

1. Mengembangkan produk layanan unggulan baru dengan memanfaatkan fasilitas yang tidak dimiliki klinik lain

* Melengkapi sarana dan prasarana laboratorium
* Jumlah kunjungan pasien
* Jumlah pemeriksaan di laboratorium

1. Menyusun program evaluasi kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala

* Menyusun indikator kepuasan pelanggan
* Melakukan evaluasi kepuasan secara berkala

1. Merekrut tenaga pemasaran khusus yang dapat membantu penetrasi dan pengembangan pasar dari klinik

* Merekrut staff pemasaran
* Menyusun indikator performa pemasaran

**KESIMPULAN**

1. Berdasarkan hasil analisa lingkungan eksternal yang meliputi demografi, sosial budaya, potensi masyarakat, persaingan, teknologi, politik, hukum dan lingkungan maka dapat disimpulkan bahwa kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang lebih berpengaruh dibandingkan dengan ancaman eksternal yang muncul.
2. Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal yang meliputi organisasi, SDM, produksi, sarana-prasarana, teknologi, dan pemasaran maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang lebih kuat dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki.
3. Visi misi sudah relevan dengan analisis lingkungan eksternal dan internal. Visi klinik Bona Mitra Keluarga adalah menjadi klinik Kesehatan yang mengutamakan Mutu Pelayanan bagi Kepuasan Pelanggan (Pasien). Sedangkan misi nya adalah Mengelola pelayanan Kesehatan secara profesional, Memuaskan pelanggan melalui pelayanan Kesehatan yang kompetitif dan terjangkau, meningkatkan kualitas SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan, dan meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak.
4. Berdasarkan hasil analisa melalui matriks SWOT, matriks eksternal-internal, dan matriks *grand strategy* maka dapat disimpulkan bahwa tujuan strategis yang paling tepat bagi Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang adalah pertumbuhan agresif. Hal ini disebabkan karena klinik memiliki keunggulan kompetitif atas pesaingnya. Dirumuskan enam alternatif startegi yang dapat mendukung pertumbuhan agresif dari analisa melalui matriks SWOT, matriks internal-eksternal, dan matriks *grand strategy*
5. Program-program yang diangkat ialah program yang dapat membantu Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang untuk mencapai tujuan strategis. Program-program ini dapat dibagi ke dalam dua kategori yaitu program yang mendukung rencana pertumbuhan dan program yang mendukung rencana pemantauan.

**SARAN**

1. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus lebih mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang di lingkungan yang ada
2. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dituntut uuntuk memanfaatkan kekuatan mereka dan menjaga keunggulan diantara lingkungan kompetisi
3. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dapat mengkomunikasikan kepada masyarakat luas tentang kelebihan Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang yang telah dilengkapi dengan laboratorium yang memadai. Dan ditunjang pula oleh sarana dan prasarana yang baik. Tentunya hal ini menjadi keunggulan komparatif Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang terhadap klinik lainnya. Hal lain yang perlu dilakukan adalah pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dapat lebih mengoptimalkan strategi pemasaran melalui media sosial yang efektif. Hal ini dikarenakan kepadatan penduduk di sekitarnya cukup tinggi dan banyaknya masyarakat yang telah menggunakan BPJS. Dengan penggunaan media sosial yang tepat maka masyarakat semakin mudah mengakses jasa kesehatan Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang sehingga kunjungan potensial pasien akan meningkat dari waktu ke waktu.
4. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang akan terus konsisten meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien dengan buka sepanjang hari bahkan pada hari libur nasional. Tenaga kesehatan yang dipergunakan di Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang disaring dan dijaga kompetensinya sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan jumlah yang cukup memadai sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Hal lain yang dilakukan adalah tetap menjaga ketersediaan lahan parkir yang memadai dan di tunjang pula oleh saran dan prasaranan kesehatan yang terbaharukan sehingga menunjang pelayanan kesehatan yang maksimal. Pihak Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang pun harus dapat mengkomunikasikan secara efektif kepada masyarakat luas bahwa pelayanan farmasi/ apotek dan laboratorium tersedia satu atap di Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang. Sehingga menjadi keunggulan dan kekuatan tersendiri jika dibandingkan klinik lainnya.
5. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dapat mengatasi berbagai kelemahan yang selama ini ada. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dapat membuat program kerja tahunan yang jelas dan rinci pada tiap-tiap unit kerja untuk mengoptimalkan produktivitas kerja. Begitu pula dalam hal sumber daya manusia terutama di bagian finance dan legal harus diperbanyak guna meningkatkan kinerja keuangan yang lebih baik. Hal lain yang bisa dilakukan adalah klinik Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus memiliki keunggulan untuk menjadi pembeda dibandingkan dengan klinik pesaing lainnya.
6. Pihak manajemen Klinik Pratama Bona Mitra Keluarga Bojongsoang harus dapat mengantisipasi tuntutan kehendak masyarakat akan tenaga kesehatan yang berkualitas dan berpengalaman. Ketersediaan tenataga kesehatan yang berkualitas akan sangat dinilai oleh masyarakat luas. Tenaga kesehatan yang memadai akan memberikan kualitas pelayanan yang maksimal bagi setiap pasien yang berkunjung. Jika kualitas pelayanan tidak maksimal tentunya akan menjadi perbincangan luas di masyarakat yang pada akhirnya akan mengurangi kredibilitas klinik tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Remaja Rosdakarya: Bandung.

AF, Muchtar. 2014. Menyusun Business Plan & Rencana Aksi. Cetakan pertama. Bandung: Yrama Widya.

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator).* Riau: Zanafa Publishing

Ajat Rukajat. 2018. Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach. Yogyakarta: Deepublish.

Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. 2015. Pengantar Manajemen Yogyakarta : Mediatera

Ansoff, Igor et all. (2019). Implanting Of Strategic Management. 3rd edition. Springer Nature Switzerland AG: Switzerland

Ardana, I Komang dkk.,(2012), Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha ilmu.

Bagas Prakosa. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Danorientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jumal Studi Manajemen & Organisasl Vol. 2 No. 1 Januari 2005.*

Buyukozkan, *et all* (2020), *Health tourism strategy selection via SWOT Analysis and integrated hesitant fuzzy linguistic AHP-MABAC approach,*<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038012120304195>, (12/11/2021)

David R. Fred. (2019). *Konsep Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat

Edy Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-8. Jakarta. Prenada Media Group

Fadillah, Yanti (2017), Analisis Strategi Pengembangan Klinik Ibnu Sina Guna Meningkatkan Angka Kunjungan Pasien, http://repository.unpas.ac.id/31409/, (10/11/2021)

Fahmi Muhammad Azzuhri, Kartika Indah Permanasari. ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN FIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG, http://journal2.um.ac.id/index.php/ekobis/article/view/10282/4767 diakses pada 30 November 2021

Freddy Rangkuti. (2017), SWOT Balance Score Card. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Goldstein *et all.* (2013), *Operation Management Contemporary Concepts and Cases. 6th edition.* McGraw-Hill: New York.

Ginter et all. (2018), Strategic Management Of Health Care Organizations. 8th edition. Wiley: Hoboken

Grove, Susan K., *et all*. (2013), **The Practice Of Nursing Research**. 7th Edition. Elsevier: Missouri

Harrington, R. and Ottenbacher, M. (2011), "Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 No. 4, pp. 439-462. https://doi.org/10.1108/09596111111129977, diakses pada tanggal 20 Desember 2021

Hery. 2017. Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen, Ed 2. Grava Media, Yogyakarta.

Indrawan Rully dan Poppy Yaniawati. (2017). Metodologi Penelitian.Bandung: PT. Refika Aditama

I Made Candra Girinata Erma Suryani. 2019. Strategic Planning for Systems & Information Technology of XYZ Hospital Using Ward and Peppard Method.IPTEK Journal of Proceedings Series DOI:10.12962/j23546026.y2019i5.6392. https://www.researchgate.net/publication/338773700\_Strategic\_Planning\_for\_Systems\_Information\_Technology\_of\_XYZ\_Hospital\_Using\_Ward\_and\_Peppard\_Method (30/11/2021)"

Iik yani hidayati, Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar.2019. STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS KLINIK- Q MEDICAL AND DENTAL DENGAN PERSPEKTIF PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN..https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/rekomen/article/view/1700 (10/11/2021)"

Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996*, Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa: Peter R*. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga. Kotler, Keller, 2012. Marketing Management, 14th, Person Education.

Kurniasari, Chanif (2019), Perencanaan Strategi Berdasarkan Analisis Misi, Visi dan SWOT RS Di Bantul Yogyakarta, <http://journal.stikessuryaglobal.ac.id/index.php/SM/article/view/102>, (14/11/ 2021)

Krisdayanti, ADA (2018), Perencanaan Strategi Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Di Qiswah Indonesia, http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/26496, (10/11/2021)

Lahdji, Aisyah dan Pribadi Firman (2019), Rencana Strategis Bisnis RSU PKU Muhammadiyah, <http://journal.umy.ac.id/index.php/mrs/article/viewFile/969/1058>, (13/11/2021)

Mingda, Song (2019), *Research on The Core Competitiveness Of Jiangsu Hengrei,* <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iccesd-19/125912885> (07/11/2021)

Muchtar, AF. (2014). Menyusun Business Plan & Rencana Aksi. Cetakan pertama. Bandung: Yrama Widya

Mulyadi, 2007, Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta.

Murani, Esti (2019), Rancangan Rencana Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien, http://repository.unpas.ac.id/40442/, (10/11/2021)

Ni Luh Firdayanti, Agung Suryawan Wiranatha, Cokorda Anom Bayu Sadyasmara. 2020. Strategi Pengembangan Usaha DNI Skincentre Renon dengan Penerapan Metode Swot dan Topsis https://ojs.unud.ac.id/index.php/jtip/article/view/57974 (31/11/2021)"

Oreski, Dijana, (2012), *Strategy Development by Using SWOT-AHP*, <http://tem-journal.com/documents/vol1no4/pdf/Strategy%20development%20by%20using%20SWOT%20-%20AHP.pdf>, (12/12/2021)

Pengaruh orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing (Survey Pada Pelaku Bisnis Di One Fried Chicken Daerah Kota Bandung Dan Kabupaten Bandung), https://text-id.123dok.com/document/1y9n4o5vz-keunggulan-bersaing-1-definisi-keunggulan-bersaing.html diakses pada tanggal 10 November 2021

Peraturan Menteri Kesehatan Republic Indonesia no. 9 tahun 2014 tentang Klinik

Peraturan Menteri Kesehatan Republic Indonesia no.46 tahun 2015 tentang Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Klinik Utama, Tempat Praktek Mandiri Dokter

Peraturan Pemerintah Republic Indonesia no. 47 tahun 2016 tentang Fasilitas Pelayanan Kesehatan

Peraturan Menteri Kesehatan Republic Indonesia no.14 tahun 2021 tentang Standar Kegiatan Usaha dan Produk Pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko Sektor Kesehatan

Punch F. Keith (2014), **Introduction To Social Research: Quantitative & Qualitative Approach.** 3rd Edition. SAGE: London

Purwitasari. 2016. Rancangan Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Soreang UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang Kabupaten BandungRangkuti, Freddy. (2017), *SWOT Balance Score Card*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Robbins S.P. dan Judge T.A. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat

Rachmat. 2014. Manajemen Strategic. Pustaka setia. Bandung.

Rangkuti (2013), Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis,https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=UHV8Z2SE57EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=SWOT&ots=PuOMl2wFWC&sig=sJLh5zzS0ijkrI5aRBg6rxsJ-FY, (25/12/2021)

Rangkuti, freddy. 2004. Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot. Rating dan OCAI. Gramedia pustaka utama. Jakarta.

Saiman, Leonardus. (2009). Kewirausahaan: Teori, Praktik, dan Kasus-kasus. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Sarinah, Magdalena. (2017). Pengantar Manajemen. Yogyakarta : Deepublish

Setiaman, Sutji Shanti (2016), Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung, http://repository.unpas.ac.id/9968/, (30/11/2021)

Shinde, S.V. (2018), **Functions Of Management***.* Laxmi: India

Shri, Gupta, and Agrawal, (2015), Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix, https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&=&context=japr&=&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.co.id%252Fscholar%253Fstart%253D20%2526q%253Dformulating%252Bstrategic%252Bplan%252C%252Bhospital%252C%252Bswot%252C%252Bcompetitiveness%2526hl%253Den%2526as\_sdt%253D0%252C5%2526as\_ylo%253D2011%2526as\_yhi%253D2020%2526as\_vis%253D1#search=%22formulating%20strategic%20plan%2C%20hospital%2C%20swot%2C%20competitiveness%22, (25/12/2021)

Siagian Sondang P. 2019. Manajemen Stratejik. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta

Simamora, Henry. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN

Sinambela. Lijan Poltak. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara

Statistik Daerah Kabupaten Bandung 2021, https://bandungkab.bps.go.id/publication/download.html?nrbvfeve=OTFkMzBjZTVkOGUyYTk5Yjg4ZDk4MmMz&xzmn=aHR0cHM6Ly9iYW5kdW5na2FiLmJwcy5nby5pZC9wdWJsaWNhdGlvbi8yMDIxLzA5LzI3LzkxZDMwY2U1ZDhlMmE5OWI4OGQ5ODJjMy9zdGF0aXN0aWstZGFlcmFoLWthYnVwYXRlbi1iYW5kdW5nLTIwMjEuaHRtbA%3D%3D&twoadfnoarfeauf=MjAyMS0xMC0yNiAwOTowNDoyNw%3D%3D (11-10-2021)

Suharyono dan Harsono (2014), Perumusan strategi RSUD Dr. Moewardi Surakarta untuk membangun keunggulan daya saing dalam industry rumah sakit, https://repository.ugm.ac.id/71211/, (10/11/2021)

W. Van Grembergen and S. De Haes. (2016), ***Leveraging the Balanced Scorecard to Measures and Manage Information Technology Governance*.** *Emerg. Trends Challenges Inf. Technol. Manag.* 2016 *Inf. Resour. Manag.,*vol. 1

Zikmund G. William *et all.* (2012), **Business Reaserach Methods**. 9th Edition. South Western CENGAGE Learning: USA