**ARTIKEL**

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS**

**DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) (STUDI KASUS PADA KLINIK ANGGREK MEDIKA SUMEDANG)**

**Annisa Putri Wulansari**

**198 020 073**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2022**

# ABSTRAK

Fasilitas kesehatan (klinik) merupakan organisasi yang unik dan kompleks. Unik karena di klinik terdapat suatu proses yang menghasilkan jasa medis dan perawatan dalam bentuk pelayanan kepada pasien yang berobat jalan. Klinik Anggrek Medika merupakan perusahaan di bidang jasa pelayanan Kesehatan yang berada di Kabupaten Sumedang yang memiliki fasilitas yang lengkap, tetapi masih terdapat beberapa kekurangan diantaranya adalah kekurangan dalam segi marketing, penilaian kinerja dan juga terdapat penurunan kunjungan pasien. Adapun penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatatif dengan menggunakan alat analisis SWOT, Analisis Porter dan BCG. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi dari Klinik Anggrek Medika ada pada posisi question mark, yang artinya harus memperluas pangsa pasar, dengan diantaranya adalah mengoptimalkan iklan atau promosi, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing sebagai klinik dengan fasilitas paling lengkap dan terjangkau.

Kata Kunci: Analisis SWOT, BCG, Analisis Porter, Keunggulan Bersaing, Klinik

##### ABSTRACT

Health facilities (clinics) are unique and complex organizations. It is unique because in the clinic there is a process that produces medical and nursing services in the form of services for outpatients. Orchid Medika Clinic is a company in the field of health services located in Sumedang Regency which has complete facilities, but there are still some shortcomings including deficiencies in terms of marketing, performance assessment and there is also a decrease in patient visits. This research uses qualitative descriptive analysis using SWOT analysis tools, Porter analysis and BCG. Furthermore, the results of the study indicate that the position of the Orchid Medika Clinic is in the question mark position, which means that it must expand its market share, including optimizing advertising or promotions, improving product and service quality, so as to achieve competitive advantage as a clinic with the most complete and affordable facilities.

*Keywords: SWOT Analysis, BCG, Porter's Analysis, Competitive Advantage, Clinic*

**I PENDAHULUAN**

Jasa kesehatan yang berhubungan secara langsung sangat erat kaitannya dengan mutu pelayanan. Pada dasarnya pasien dan atau keluarga pasien memiliki keinginan untuk diberikan pelayanan terbaik dan terus meningkat. Jika pemilik klinik dapat memberikan hal yang diinginkan hal ini dapat berdampak terhadap keberlanjutan bisnisnya tersebut. Saat ini bisnis jasa kesehatan juga sedang menghadapi tekanan yang luar biasa akibat perkembangan teknologi. Dijelaskan bahwa para pasien diberikan kemudahan untuk dapat mencari informasi, berdiskusi, berkonsultasi tanpa harus datang ke lokasi serta dapat melakukan daftar pada suatu unit kesehatan seperti klinik atau rumah sakit. Fasilitas kesehatan (klinik) merupakan organisasi yang unik dan kompleks. Unik karena di klinik terdapat suatu proses yang menghasilkan jasa medis dan perawatan dalam bentuk pelayanan kepada pasien yang berobat jalan.

Klinik Anggrek Medika merupakan perusahaan di bidang jasa pelayanan Kesehatan yang berada di Kabupaten Sumedang tepatnya pada Kelurahan Situ, Kecamatan Sumedang Utara. Klinik Anggrek Medika merupakan pelayanan Kesehatan yang memiliki lokasi strategis dekat dengan masyarakat dan ada di pusat Kabupaten Sumedang. Adapun perusahaan ini berdiri pada tanggal 4 April 2015 dan didirikan oleh drg Suci Purnama Rukman. Kegiatan usaha pada bidang jasa yang dilaksanakan oleh Klinik Anggrek Medika ini meliputi kegiatan preventif, kuratif dan rehabilitatif.

Berikut merupakan beberapa program unggulan yang memberikan gambaran bahwa Klinik Anggrek Medika memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan beberapa klinik disekitarnya. Adapun keunggulan tersebut adalah memiliki program penyuluhan Kesehatan dan bantuan sembako pada dhuafa disekitar Klinik, memiliki program Kerjasama dengan posyandu markisa, memiliki program unggulan bagi peserta JKN.

Selanjutnya bentuk keunggulan Klinik Anggrek Medika adalah menjadi salah satu klinik yang telah bekerja sama dan dapat melayanai pasien BPJS. Dengan program tersebut Klinik Anggrek Medika menjadi salah satu klinik dengan kunjungan terbanyak dan tingkat kepuasan pasien yang cukup tinggi. Selanjutnya fasilitas yang lengkap menunjang kegiatan operasional dari Klinik Anggrek Medika ini. Beberapa fasilitas yang dapat dinikmati oleh para pasien adalah ruang tunggu yang nyaman, proses antrian BPJS secara online, ruang Tindakan atau observasi yang nyaman, tempat parkir yang luas.

Berkaitan dengan adanya pandemic Covid-19 Klinik Anggrek Medikapun sudah memiliki program inovasi dan standar yang sesuai dalam pencegahan wabah Covid-19. Adapun program inovasi tersebut adalah memasang dan memodifikasi beberapa peralatan kesehatan untuk mengurangi resiko penularan Covid-19. Dengan hal tersebut maka akan meningkatkan kenyamanan pada pasien.

Dengan berbagai fasilitas yang ada dan juga program-program yang diberikan berikut merupakan jumlah kunjungan pasien pada tahun 2021 di Klinik Anggrek Medika Sumedang:

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Angrek Medika Sumedang

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Bulan | Jumlah Pasien |
| 1 | Januari | 775 |
| 2 | Februari | 625 |
| 3 | Maret | 820 |
| 4 | April | 855 |
| 5 | Mei | 787 |
| 6 | Juni | 1207 |
| 7 | Juli | 905 |
| 8 | Agustus | 689 |
| 9 | September | 717 |
| 10 | Oktober | 746 |
| 11 | November | 908 |
| 12 | Desember | 1066 |

Sumber: Data Internal Klinik Anggrek Medika

Berdasarkan data berikut dapat dilihat bahwa terdapat jumlah kunjungan yang fluktuatif, artinya dalam 1 tahun di 2021 jumlah kunjungan pasien mengalami grafik turun dan naik. Hal tersebut menjadi salah satu yang harus diperhatikan oleh klinik, karena untuk peningkatan keunggulan bersaing grafik yang diberikan harus terus naik. Dengan data tersebut dapat dilihat terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kunjungan pasien menjadi fluktuatif. Diantaranya bisa diproyeksikan bahwa pasien memiliki pilihan tempat berobat atau klinik kesehatan yang lain.

Selanjutnya dilakukan analisis SWOT pada klinik tersebut, sehingga dapat dilihat beberapa hal yang harus ditingkatkan dalam klinik ini. Berikut merupakan hasil analisis SWOT yang dilakukan pada Klinik Anggrek Medika:

**Tabel 1.2 Analisis SWOT pada Klinik Anggrek Medika Sumedang**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Analisis Kekuatan (Strengh)** | **No** | **Analisis Kelemahan (Weakness)** |
| 1 | Fasilitas yang lengkap dan pelayanan yang prima | 1 | Kurangnya pengetahuan pasien mengenai program pelayanan yang dimiliki oleh Klinik Anggrek Medika |
| 2 | Program-Program kesehatan yang lengkap | 2 | Sistem Informasi yang belum terintegrasi dan beberapa hal masih menggunakan sistem manual |
| 3 | Program BPJS bagi pasien | 3 | Manajemen Keuangan dalam internal perusahaan masih memakai sistem sederhana |
| 4 | Jadwal Pelayanan Kesehatan Setiap Hari | 4 | Sistem BPJS dalam Klinik ini masih terbatas |
| 5 | Tenaga Kesehatan baik dokter ataupun perawat yang berkompeten | 5 | Strategi marketing yang belum optimal |
| 6 | Harga yang terjangkau | 6 | Belum adanya pengukuran kinerja karyawan seperti dokter, perawat, apoteker, staff administrasi dan staff lainnya. |
|  |  | 7 | Overtime untuk jam kerja perawat yang melebihi kententuan Peraturan Menteri Kesehatan yaitu selama 40 jam per minggu, sedangkan pada klinik memberlakukan jam kerja selama 46 Jam per minggu |
| **No** | **Analisis Peluang (Opportunity)** |  | **Analisis Tantangan atau Ancaman (Threat)** |
| 1 | Permintaan dari masyarakat mengenai fasilitas-fasilitas kesehatan atau program kesehatan seperti permintaan klinik untuk anak. | 1 | Banyaknya competitor pada sekitar Klinik yang memiliki beberapa program yang sama sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan. |
| 2 | Kesadaran masyarakat Sumedang terhadap kesehatan yang terus berkembang | 2 | Kenaikan iuran BPJS dan kebijakan BPJS atau ancaman dari pemerintah. |
| 3 | Lokasi yang strategis dan berdekatan dengan lokasi penduduk yang cukup padat | 3 | Teknologi pada bidang kesehatan yang terus berkembang |
| 4 | Membuat sosial media dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengetahuan pasien. | 4 | Kondisi lingkungan dan perubahan yang cepat sehingga memerlukan adaptasi terus menerus. |

**Sumber: Data Diolah (2022)**

Berdasarkan hal-hal tersebut maka penulis memiliki ketertarikan untuk menganalisis strategi dan membuat strategi pengembangan. Pengembangan yang dimaksud pada penelitian ini adalah rencana meningkatkan kualitas Klinik Anggrek Medika dalam Keunggulan Bersaing sehingga dapat dikembangkan dari klinik Pratama hingga menjadi klinik Utama. Beberapa aspek variasi pendekatan yang perlu diperhatikan dalam pengembangan Klinik Anggrek Medika untuk menetapkan strategi kompetitif dan strategi bisnis antara lain organisasi industri, sudut pandang berbasis sumber daya, kemampuan dinamis, dan teori permainan (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2009). Berdasarkan latar belakang diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul ***Strategi Pengembangan Bisnis Klinik dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage).***

# Fokus Penelitian

Adapun dalam penelitian ini yang menjadi fokus adalah analisis strategi pengembangan bisnis Klinik Anggrek Medika serta yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah peningkatkan keunggulan bersaing (Competitive Adventage) serta strategi-strategi pengembangan yang akan diterapkan padaKlinik Anggrek Medika. Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus penelitian menitikberatkan pada pengembangan strategi bisnis dari Klinik Anggrek Medika dalam meningkatkan keunggulan bersain
2. Lokus penelitian adalah pada Klinik Anggrek Medika Kabupaten Sumedang.
3. Penelitian ini bersifat kualitatif analisis, serta penjelasan secara deskriptif.

# Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Kondisi Strategi Bisnis Yang Sudah Diterapkan Pada Klinik Anggrek Medika?
2. Bagaimana Analisis Internal dan Eksternal Pada Klinik Anggrek Medika?
3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam upaya menyusun keunggulan bersaing Klinik Anggrek Medika?
4. Bagaimana Perencanaan Strategi Pengembangan Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)?

# Tujuan Penelitian

Tujuan dari Pengembangan Bisnis ini adalah:

1. Untuk Mengetahui Kondisi Bisnis Yang Sudah Diterapkan Pada Klinik Anggrek Medika.
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Kondisi Bersaing Yang Sudah Diterapkan Pada Klinik Anggrek Medika.
3. Untuk Mengetahui Kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam upaya menyusun keunggulan bersaing Klinik Anggrek Medika
4. Untuk Merancang dan Membuat Strategi Pengembangan Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).

# Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Bagi Penulis

Sebagai media untuk mengalokasi ilmu yang di dapat selama perkuliahan berlangsung di Universitas Pasundan. Selain itu juga sebagai syarat kelulusan studi di Universitas Pasundan Bandung deni memperoleh gelar Magister Manajemen.

1. Bagi Pemilik Usaha

Sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan bisnis klinik khususnya dalam penerapan strategi-strategi Keunggulan Bersaing.

1. Bagi Pembaca

Sebagai inspirasi baru pembaca untuk menambah informasi dan pengetahuan dalam menentukan langkah bisnis serta elemen apa saja yang diperlukan untuk pengembangan bisnis sekaligus mengajak yang berminat untuk terjun ke dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

1. Bagi Universitas

Sebagai bahan pustaka dan referensi bagi penelitian mengenai Strategi pengembangan bisnis klinik di Sumedang.

**II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang perusahaan adalah suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungan. Menurut Marrus (2002) dalam Syeron (2016)

Matriks SWOT menurut Rangkuti (2011) dalam Ummi (2015), menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal dari organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Faktor eksternal dan internal tersebut dapat digunakan untuk memformulasikan strategi.

Teori Porter’s Five Forces merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui kekuatan industri berdasarkan faktor-faktor eksternal perusahaan. Teori tersebut muncul didasari oleh adanya pandangan Industrial Organization yang merupakan sebuah pandangan manajemen bahwa perusahaan sangat memperhatikan faktor eksternal utuk mendapatkan keunggulan bersaing. Tokoh manajemen yang mendukung pandangan ini adalah Michael Porter yang menyatakan bahwa faktor paling utama yang menentukan kinerja perusahaan adalah kekuatan industri dalam persaingan.

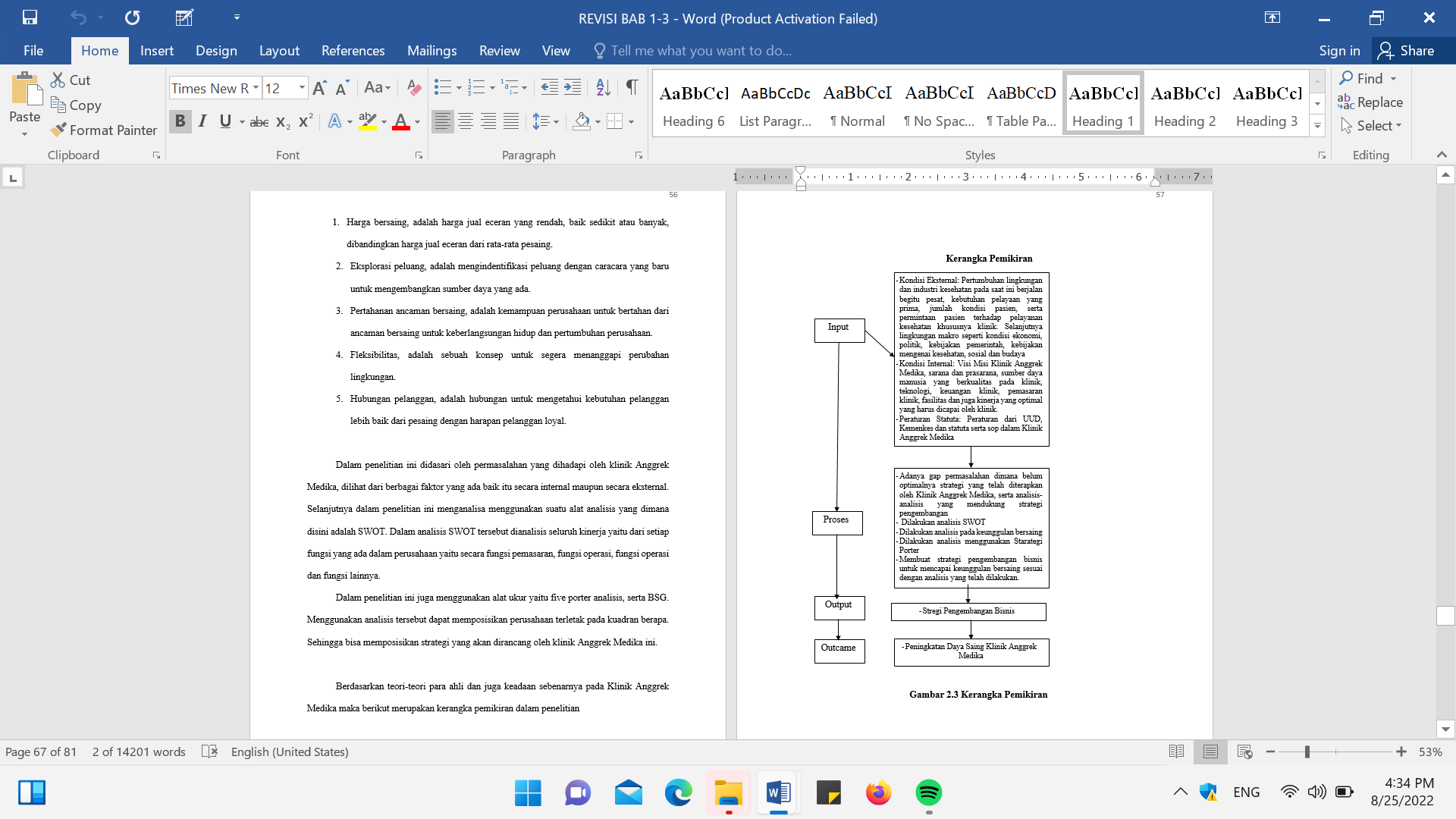
Metode analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler, 2002).

Menurut Hajar dan Sukaatmadja (2016:6591) Keunggulan bersaing adalah strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing. Keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan Porter (1990:3) dalam Supranoto (2009).

Menurut Hajar dan Sukaatmadja (2016:) terdapat 5 indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Harga bersaing, adalah harga jual eceran yang rendah, baik sedikit atau banyak, dibandingkan harga jual eceran dari rata-rata pesaing.
2. Eksplorasi peluang, adalah mengindentifikasi peluang dengan caracara yang baru untuk mengembangkan sumber daya yang ada.
3. Pertahanan ancaman bersaing, adalah kemampuan perusahaan untuk bertahan dari ancaman bersaing untuk keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.
4. Fleksibilitas, adalah sebuah konsep untuk segera menanggapi perubahan lingkungan.
5. Hubungan pelanggan, adalah hubungan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing dengan harapan pelanggan loyal.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 1 Paradigma Penelitian

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatifdeskriptif yaitu mendeskripsikan keadaan bagaimana kondisi objektif kinerja dan strategi Klinik Anggrek Medika saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan rancangan strategi terpilih sebagai upaya peningkatan kinerja. Adapun hal-hal yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

* + 1. Melakukan analisis Internal
    2. Melakukan analisis eksternal
    3. Menetapkan visi dan misi dan tujuan Klinik Anggrek Medika
    4. Menyusun faktor-faktor Strategis
    5. Menentukan alternatif strategi yang akan dipilih berdasarkan matriks SWOT yang telah di analisis
    6. Memilih strategi yang relevan relevan untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien Klinik Anggrek Medika
    7. Menyusun program dan kegiatan yang dapat dilaksanakan di Klinik Anggrek Medika.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Kondisi Strategi Bisnis Yang Sudah Diterapkan Pada Klinik Anggrek Medika**

Secara keseluruhan atau secara perusahaan Klinik Anggrek Medika telah menerapkan strategi keunggulan bersaing. Yakni strategi keunggulan bersaing dalam penyedia jasa pelayanan kesehatan BPJS serta memiliki program “One Stop Klinik Pelayanan Kesehatan”. Adapun dalam hal penyedia pelayanan kesehatan BPJS artinya klinik Anggrek Medika menerima dan melayani pasien dengan penggunaan BPJS. Hal tersebut menjadi daya tarik dan juga keuntungan bagi pasien, karena pasien mendapatkan pelayanan secara gratis, dengan pelayanan yang optimal. Hal tersebut juga yang menjadikan Klinik Anggrek Medika menjadi salah satu Klinik yang diminati. Adapun keunggulan bersaing selanjutnya adalah merupakan program “One Stop Klinik Pelayanan Kesehatan” artinya merupakan program pelayanan yang lengkap yang diberikan oleh Klinik Anggrek Medika. Dalam hal ini terdapat beberpa pelayanan kesehatan yang dapat gunakan oleh masyarakat, diantaranya adalah klinik pelayanan kesehatan dengan dokter umum, klinik poli gigi, apotek, klinik kecantikan, optik kacamata. Serta sedang dalam proses pembangunan untuk klinik pelayanan bidan/Kesehatan Ibu dan anak.

Berikut merupakan gambaran dari strategi yang telah diterapkan oleh Klinik Anggrek Medika dalam bentuk Business Model Canvas yang tertera dibawah ini”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Key Partners***   1. Industri farmasi 2. Distributor industri farmasi/pedagang besar farmasi 3. Apotek jejaring 4. Rumah sakit 5. BPJS Kesehatan | ***Key Activities***   1. Kegiatan pelayanan kesehatan 2. Kegiatan pemasaran 3. Penyediaan logistik 4. Pelaporan logistik 5. Pelaporan keuangan | ***Value Propositions***   1. Harga terjangkau 2. Pelayanan yang lengkap 3. Layanan berbasis teknologi informasi | | ***Customer***  ***Relationships***  1. Manajemen konsumen dikelola lewat data base | ***Customer***  ***Segments***   1. Pasien Umum 2. Pasien BPJS |
| ***Key Resources***   1. Pegawai 2. Fasilitas kantor 3. Instrumen kesehatan 4. Customer 5. Mitra | ***Channels***   1. Outlet atau klinik 2. Online Pelayanan Kesehatan |
| ***Cost Structure***  Pengeluaran:   1. Biaya operasional 2. Pembelian logistik | |  | ***Revenue Streams***   1. Penjualan obat 2. Konsultasi layanan kesehatan 3. Penjualan optik 4. Layanan laboratorium klinik 5. Klinik Kecantikan | |  |

**Gambar Business Model Canvas Pada Klinik Anggrek Medika**

**Analisis Internal dan Eksternal Pada Klinik Anggrek Medika**

Setelah melakukan SWOT analisis berikut merupakan matriks strategi dari analisis SWOT berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| EFAS  IFAS | **Strength (Kekuatan)**   1. Lokasi strategis. 2. Klinik Pratama sudah terakreditasi. 3. Klinik Pratama sudah memiliki Program BPJS bagi pasien 4. SDM Kesehatan yang sesuai dengan kompetensi. 5. Komitmen SDM untuk pelayanan kesehatan yang bermutu. 6. Sarana dan prasarana yang memadai. 7. Pelayanan medik dan penunjang medik yang memadai. 8. Fasilitas yang lengkap dan pelayanan yang prima 9. Jadwal Pelayanan Kesehatan Setiap Hari 10. Harga yang terjangkau | **Weakness (Kelemahan)**   1. Kurangnya pengetahuan pasien mengenai program pelayanan yang dimiliki oleh Klinik Anggrek Medika. 2. Sistem Informasi yang belum terintegrasi dan beberapa hal masih menggunakan sistem manual 3. Manajemen Keuangan dalam internal perusahaan masih memakai sistem sederhana? 4. Kapitasi BPJS Standar 5. Strategi marketing yang belum optimal 6. Belum adanya pengukuran kinerja karyawan seperti dokter, perawat, apoteker, staff administrasi dan staff lainnya 7. Lokasi yang bukan pada jalan utama Kapubaten Sumedang 8. Kendala sistem dalam stock obat, yaitu terdapat kelebihan stock. |
| Opportunity (Peluang)   1. Permintaan dari masyarakat mengenai fasilitas-fasilitas kesehatan atau program kesehatan seperti permintaan klinik untuk anak. 2. Kesadaran masyarakat Sumedang terhadap kesehatan yang terus berkembang 3. Lokasi yang strategis dan berdekatan dengan lokasi penduduk yang cukup padat. 4. Membuat sosial media dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengetahuan pasien 5. Program JKN dan bekerjasama dengan asuransi kesehatan lainnya. 6. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan. | Strategi SO  1. Membuat strategi penyebaran informasi melalui peran media digital atau media sosial mengenai pelayanan lenggap yang dimiliki oleh Klinik Anggrek Medika. 2. Meningkatkan kerjasama dengan pihak JKN atau BPJS. 3. Melakukan sosialisasi terhadap masyarakat sekitar mengenai program kesehatan yang ada di Klinik Anggrek Medika. 4. Membuka Pelayanan seperti layanan untuk ibu dan anak 5. Memberikan informasi lokasi pada media sosial Klinik Anggrek Medika | Strategi WO  1. Membuat strategi marketing dan bagian marketing secara khusus untuk meningkatkan pengetahuan konsumen mengenai pelayanan dan juga produk dari Klinik Anggrek Medika. 2. Mengembangkan sistem informasi manajemen dan membuat pelatihan sistem informasi menajemen agar dimengerti oleh seluruh karyawan pada Klinik Anggrek Medika 3. Membuat petunjuk pada jalur utama jalan di Kabupaten Sumedang, untuk memberikan informasi letak Klinik Anggrek Medika. |
| 1. Banyaknya competitor pada sekitar Klinik yang memiliki beberapa program yang sama sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan. 2. Kenaikan iuran BPJS dan kebijakan BPJS atau ancaman dari pemerintah 3. Teknologi pada bidang kesehatan yang terus berkembang 4. Kondisi lingkungan dan perubahan yang cepat sehingga memerlukan adaptasi terus menerus 5. Perubahan regulasi. 6. Tren penyakit menular dan penyakit tidak menular semakin meningkat 7. Tuntutan hukum terhadap pelayanan kesehatan. 8. Tuntutan masyarakat akan mutu pelayanan kesehatan yang semakin tinggi. 9. Alokasi anggaran yang belum memadai. 10. Tingkat inflasi harga alat kesehatan, obat dan pendukung lainnya yang semakin tinggi. | Strategi ST  1. Meningkatkan kerjasama dengan pihak BPJS untuk mengetahui setiap perubahan kebijakan 2. Meningkatkan pelayanan dan keunggulan bersaing mengenai pelayan-pelayanan yang komplit. 3. Melakukan pelatihan terhadap karyawan agar meningkatkan kompetensi 4. Menjalanin kerjasama dengan pemerintah atau dinas-dinas terkait kesehatan khususnya pada Kabupaten Sumedang. | Strategi WTBeradaptasi dengan teknologi khususnya sistem informasi manajemen yang akan menunjang pekerjaan pada Klinik Anggrek Medika.  1. Meningkatkan promosi 2. Membuat strategi berkala untuk mengetahui perubahan atau trend pada masalah kesehatan 3. Memahami dan mengenal karakteristik konsumen pada Kabupaten Sumedang. |

Dari Matriks SWOT yang sudah dibuat dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa memiliki kekuatan yang cukup kuat pada sisi pelayanan dan juga kualitas dari sumber daya manusianya, pelayanan kesehatan menjadi salah satu kekuatan utama pada klinik Anggrek Medika ini. Sedangkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kekurangan terdapat pada sisi marketing serta pada sistem informasi manajemen, selanjutnya tantangan yang dihadapi adalah tantangan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan dunia kesehatan.

**Kendala-Kendala Yang Dihadapi Dalam Upaya Menyusun Keunggulan Bersaing Klinik Anggrek Medika.**

Berikut merupakan beberapa kendala yang dihadapi oleh Klinik Anggrek Medika dalam Keunggulan Bersaing

1. Kendala karyawan dan budaya, meliputi perubahan budaya, ketakutan/ penolakan terhadap penolakan terhadap perubahan, kurangnya komitmen karyawan.
2. Kendala infrastruktur, meliputi tidak cukup pengetahuan pemahaman tentang kualitas, kurangnya sistem umpan balik konsumen, tidak cukup pelatihan dan pendidikan yang kualitas, dan kurangnya tenaga ahli manajemen kualitas.
3. Kendala manajerial meliputi kurangnya komitmen top manajer, visi dan misi yang tidak tepat, tingginya pergantian eksekutif kunci dan kurangnya sikap kepemimpinan.
4. Kendala organisasional meliputi komunikasi yang tidak efektif, politik organisasional adapun dalam hal ini adalah, pengelolaan atau manajerial dari Klinik Anggrek Medika hanya dikelola oleh owner atau pemilik klinik.
5. Kendala dalam bidang marketing: dalam hal ini masih terdapat keterbatasan yang dihadapi oleh Klinik Anggrek Medika. Diantaranya adalah kemampuan untuk memaksimalkan fungsi pemasaran khususnya pada bidang promosi. Promosi dilakukan belum optimal, beberapa hal dikarenakan kurangnya sumber daya dalam pengelolaan media sosial, kurangnya sumber daya dalam melakukan jadwal promosi ataupun perencanaan promosi.
6. Kendala politik dan kebijakan pemerintah: kebijakan pemerintah Sumedang menjadi kendala alam penyusunan keunggulan bersaing, salah satunya dari pihak BPJS yang memberikan kapitasi yang kurang dari kemampuan yang bisa dilakukan oleh Klinik Anggrek Medika.

**Perencanaan Strategi Pengembangan Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)**

Salah satu perencanaan untuk pengembangan strategi bisnis dari Klinik Anggrek Medika adalah dengan menggunakan analisis BCG, yaitu merupakan perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari Boston Consulting Group pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat digolongkan pada empat kategori berdasarkan kombinasi pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing tebesar.

Berikut merupakan gambaran dari matriks BCG pada Klinik Anggrek Medika

Berdasarkan matriks diatas maka dapat disimpulkan bahwa posisi dari klinik anggrek medika berada pada kuadran question mark. Artinya Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yant tinggi dan pangsa pasar relatif besar. Adapun strategi yang digunakan adalah Perusahaan harus berpikir keras untuk merancang strategi pemasaran yang efektif. Mereka harus merangsang penjualan volume.

**SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**Adapun simpulan dalam penelitian ini adalah:**

1. Secara keseluruhan atau secara perusahaan Klinik Anggrek Medika telah menerapkan strategi keunggulan bersaing. Yakni strategi keunggulan bersaing dalam penyedia jasa pelayanan kesehatan BPJS serta memiliki program “One Stop Klinik Pelayanan Kesehatan”. Adapun dalam hal penyedia pelayanan kesehatan BPJS artinya klinik Anggrek Medika menerima dan melayani pasien dengan penggunaan BPJS.
2. Kendala yang dihadapi oleh Klinik Anggrek Medika adalah kendala dalam bidang marketing, kebijakan dan juga sumber daya manusia.
3. Strategi yang harus diterapkan dalam pengembangan adalah merancang dan melaksanakan strategi marketing dengan optimal, meningkatkan pelayanan dan kualitas dari sumber daya manusia.
4. Adapun pada BCG posisi perusahaan ada pada quadran question mark, yang artinya perlu memperbaiki kualitas dan juga meningkatkan pemasaran.

Selanjutnya rekomendasi dalam penelitian ini adalah:

1. Melakukan strategi dalam bidang marketing untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan diantaranya adalah dapat melakukan strategi vertical dan horizontal market, market penetration dan pengembangan pasar hingga pengembangan produk. Yang utama adalah melakukan promosi baik melalui digital marketing atau langsung.
2. Meningkatkan hubungan dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan seperti pemerintah Kabupaten Sumedang, BPJS ataupun supplier kesehatan dan obat.
3. Membuat penilian kinerja karyawan dan pelatihan bagi karyawan sehingga meningkatkan pelayanan.
4. Meningkatkan sistem infomasi manajemen
5. Karyawan dan pimpinan menjalankan strategi yang sudah dirancang khususnya untuk kesuksesan keunggulan bersaing dari klinik Anggrek Medika

# DAFTAR PUSTAKA

Ardiany, W. M., Citraningtyas, G., & Mpila, D. A. (2020). *Menggunakan Analisis Swot Development Strategy Of Pharmacy Installation Uses Swot Analysis At Rsud Datoe Binangkang In Bolaang*. *9*, 390–396.

Gesah, R., & Prabowo, M. (2019). Manajemen Strategi Penulis: Rachmad Gesah Mukti Prabowo. *INA-Rxiv Paper*.

Hidayati, I. Y., Mukhammad, B., Akbar, B., Bisnis-ipb, S., & Bisnis-ipb, S. (2019). *Strategi Pengembangan Bisnis Klinik- Q Medical dan Dental melalui Pendekatan Sustainable Development Goals*. *3*(1), 1–10.

Iravanti, F., Waturandang, G., & Aulina, Y. (2022). *Analisis Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Harapan Jayakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *3*(2).

Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2008). Prinsipprinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga. Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2008). Manajemen Pemasaran (Edisi Kedua Belas), Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Indeks. Kurniawan,

Lukiastuti Fitri, dan Muliawan, Hamdani. 2008. Manajemen Strategik dalam Organisasi. Yogyakarta: MedPress. Munadi, Fandi Ahmad. (2009). Jurnal Analisis Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Penjualan Kendaraan Bermotor Pada CV Turangga Mas Motor. Ekonomi Manajemen: Universitas Gunadarma.

Miswar Adi. (2012). Jurnal Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode BCG (Boston Consulting Group) Pada CV. Agung.

Nieamah, K. F., Tinggi, S., Kedirgantaraan, T., & Purwoko, Y. (2021). *OF TOURISM*. *4*(1), 38–46.

No, L. M. T. H., & Jakarta, D. K. I. (2020). *Rencana strategi bisnis 2020 – 2024*. *52*.

Nugraheni, R., & Kirana, G. R. (2021). *Jurnal Kesehatan Jurnal Kesehatan*. *9*(2), 115–122.

Pasien, J. K. (2021). *Artikel analisis strategi optimalisasi pelayanan medis dalam upaya meningkatkan*. 1–12.

Sugiyono, 2016. Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kesepuluh, Bandung.

Thomas, T. (2018). Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699.

Wardhana, A. (2015). *Strategi Digital Marketing Dan Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Ukm Di Indonesia*. 327–337.