

ARTIKEL

**RENCANA STRATEGI DI KLINIK SPESIALIS MATA
NETRA DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KEUNGGULAN BERSAING**

**Sri Hardwiyani
NPM : 228020117**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gambaran lingkungan internal maupun eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi klinik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara dan observasi, sementara data sekunder dilakukan dari laporan kinerja rumah sakit, profil kesehatan wilayah, Biro Pusat Statistik (BPS) dan aturan-aturan pemerintah. Analisis data dilakukan melalui analisis lingkungan menggunakan faktor-faktor EFE dan IFE. Diketahui faktor peluang 2,15 dan ancaman 0,9, faktor kekuatan 2,7 dan kelemahan 0,6. Tahap selanjutnya adalah penentuan strategi dengan matriks SWOT dan Grand Strategy. Didapatkan pada matriks SWOT klinik ada pada strategi SO (Strength-Opportunity) dan matriks Grand Strategy pada kuadran I yaitu posisi kompetitif kuat dengan pertumbuhan pasar yang cepat. Tahap terakhir yaitu penetapan strategi terpilih dengan QSPM dan diperoleh strategi yang relevan untuk Klinik Spesialis Mata Netra yaitu dengan mengadakan produk penetrasi pasar dengan pengembangan media promosi melalui media sosial, pengembangan pasar dengan bekerjasama dengan instansi, pabrik.

Kata Kunci : Rencana Strategi, Klinik, Keunggulan Bersaing

ABSTRACT

Good health services are the right of the community, so efforts to develop services in the health sector must continue to be carried out, including in the field of eye health. Blind Eye Specialist Clinic, one of the eye clinics in the city of Bandung, is required to provide quality services for that requires proper strategy planning. Good strategic planning will determine the success of the clinic. This study aims to find out the description of the internal and external environment that is strengths, weaknesses, opportunities, and threats for the clinic. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach. Primary data collection was carried out by interviews and observations, while secondary data was carried out from hospital performance reports, regional health profiles, the Central Bureau of Statistics (BPS) and government regulations. Data analysis was carried out through environmental analysis using EFE and IFE factors. It is known that the opportunity factor is 2.15 and the threat factor is 0.9, the strength factor is 2.7 and the weakness factor is 0.6. The next stage is the determination of the strategy with a SWOT matrix and Grand Strategy. It is obtained in the clinical SWOT matrix in the SO (Strength-Opportunity) strategy and the Grand Strategy matrix in quadrant I, which is a strong competitive position with rapid market growth. The last stage is the determination of a selected strategy with QSPM and obtaining a relevant strategy for the Blind Eye Specialist Clinic, namely by holding market penetration products with the development of promotional media through social media, market development in collaboration with agencies, factories, companies and Insurance to become the main referral clinic for eye services for employees and their families, as well as the development of service products needed for certain age groups or professions.

Keywords: Strategy Plan, Clinic, Competitive Advantage

ABSTRAK SUNDA

Palayanan kaséhatan anu saé mangrupikeun hak umum, janten usaha pikeun ngembangkeun layanan dina séktor kaséhatan kedah terus-terusan dilaksanakeun, kalebet dina widang kaséhatan soca. Klinik Spesialis Mata Netra, salah sahiji klinik soca anu aya di Kota Bandung, diwajibkeun pikeun nyayogikeun layanan anu berkualitas, ku kituna meryogikeun perencanaan strategis anu tepat. Perencanaan strategis anu saé bakal nangtukeun kasuksésan klinik. Panilitian ieu ngagaduhan tujuan pikeun nangtukeun pedaran lingkungan internal sareng éksternal anu mangrupikeun kakuatan, kalemahan, kasempetan, sareng ancaman pikeun klinik. Panilitian ieu nganggo metode deskriptif kualitatif kalayan pendekatan studi kasus. Pangumpulan data primér dilaksanakeun ngalangkungan wawancara sareng observasi, sedengkeun data sekundér diala tina laporan kinerja rumah sakit, profil kaséhatan daérah, Biro Pusat Statistik (BPS), sareng peraturan pamaréntah. Analisis data dilaksanakeun ngalangkungan analisis lingkungan nganggo faktor EFE sareng IFE. Kapanggih yén faktor kasempetan nyaéta 2,15 sareng faktor ancaman nyaéta 0,9, faktor kakuatan nyaéta 2,7 sareng faktor kalemahan nyaéta 0,6. Tahap salajengna nyaéta nangtukeun strategi kalayan matriks SWOT sareng Strategi Agung. Kapanggih yén klinik éta aya dina strategi SO (Strength-Opportunity) sareng matriks Grand Strategy aya dina kuadran I, nyaéta posisi kompetitif anu kuat kalayan pertumbuhan pasar anu gancang. Tahap pamungkas nyaéta nangtukeun strategi anu dipilih kalayan QSPM sareng kéngingkeun strategi anu relevan pikeun Klinik Spesialis Mata Netra, nyaéta ku ngayakeun produk penetrasi pasar ku cara ngembangkeun média promosi ngalangkungan média sosial, pamekaran pasar ku cara kolaborasi sareng agénsi, pabrik, perusahaan sareng asuransi pikeun janten klinik rujukan utama pikeun jasa mata pikeun karyawan sareng kulawargana, ogé ngembangkeun produk jasa anu diperyogikeun pikeun kelompok umur atanapi profesi anu tangtu.

Kecap konci: Rencana Strategis, Klinik, Kaunggulan Kompetitif

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan faktor fundamental yang harus dibangun oleh setiap negara. Indonesia bahkan menetapkan kesehatan sebagai hak asasi manusia seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 8 yang telah diamandemen dan berbunyi setiap penduduk berhak atas pelayanan kesehatan. Kesehatan juga merupakan salah satu indikator kesejahteraan masyarakat di samping faktor ekonomi dan sosial. Dunia kesehatan di Indonesia saat ini telah memasuki suatu era baru, yaitu era globalisasi dan era JKN/BPJS, dan sejak awal tahun 2020 telah memasuki era baru yang tidak terduga sebelumnya yaitu era Pandemi Covid-19. Era globalisasi telah membuat batas antar negara menjadi semakin mudah dilewati sehingga banyak masyarakat Indonesia yang mencari pelayanan kesehatan ke luar negeri dan begitu pula dengan kehadiran dokter luar negeri ke Indonesia telah menjadi wacana yang dapat mempengaruhi dinamika layanan kesehatan di Indonesia. Namun harapan masyarakat untuk memperoleh pelayanan kesehatan di dalam negeri yang berkualitas dapat tetap terpenuhi dengan pertumbuhan pusat layanan kesehatan milik pemerintah maupun swasta berupa rumah sakit dan klinik telah berkembang pesat dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir.

Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) adalah salah satu kebijakan untuk mendukung pelaksanaan program pembangunan sosial di Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia No 36 tahun 2009 tentang Kesehatan pasal 5 ayat (2) menyatakan bahwa setiap orang mempunyai hak dalam memperoleh pelayanan kesehatan yang aman, bermutu dan terjangkau, dalam pasal 30 ayat (1) menyatakan fasilitas pelayanan kesehatan menurut jenis pelayanannya terdiri dari Pelayanan Kesehatan Perseorangan dan Pelayanan Kesehatan Masyarakat, ayat (2) fasilitas-fasilitas pelayanan kesehatan terdiri dari pelayanan kesehatan tingkat pertama, tingkat dua, dan tingkat tiga. Upaya-upaya kesehatan, dalam hal ini upaya kesehatan perseorangan diselenggarakan melalui upaya-upaya peningkatan, pencegahan, pengobatan, pemulihan dan paliatif yang ditujukan pada perseorangan, dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu, berkesinambungan dan didukung sistem rujukan yang berfungsi dengan baik.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 36 tahun 2009 tentang Kesehatan pasal 5 disebutkan bahwa setiap orang mempunyai hak yang sama dalam memperoleh akses atas sumber daya kesehatan. Menurut undang-undang tersebut, pelayanan kesehatan promotif yaitu serangkaian kegiatan yang mengutamakan kegiatan yang bersifat meningkatkan pengetahuan mengenai kesehatan. Pelayanan kesehatan preventif yaitu serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mencegah agar suatu penyakit tidak terjadi. Pelayanan kesehatan kuratif adalah kegiatan pengobatan yang bertujuan untuk menyembuhkan penyakit, sementara pelayanan rehabilitatif yaitu serangkaian kegiatan yang memiliki tujuan untuk mengendalikan kecacatan agar kualitas hidup penderita tetap terjaga seoptimal mungkin. Salah satu fasilitas kesehatan yang melaksanakan fungsi-fungsi tersebut adalah klinik.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memilih menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dengan pertimbangan bahwa metode ini memberikan gambaran yang jujur mengenai posisi perusahaan melalui

analisis internal serta eksternal, dapat membantu mengidentifikasi area utama yang perlu ditingkatkan dan memaksimalkan keunggulan untuk tetap kompetitif, dapat menjadi panduan untuk menciptakan tindakan strategis yang kongkret dan terarah, serta membantu memprioritaskan tujuan dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif berdasarkan area yang paling mendesak dan berpotensi. Metode ini memiliki keunggulan jika dibandingkan metode analisis lainnya karena metode ini sederhana, membutuhkan biaya yang rendah, serta kemampuannya untuk memadukan faktor internal dan eksternal secara komprehensif dalam suatu kerangka kerja.

Klinik Spesialis Mata Netra menjadi tempat yang dipilih oleh penulis untuk melakukan penelitian karena penulis memandang klinik tersebut memiliki potensi besar untuk dapat lebih berkembang di masa depan, dan merupakan aset yang dimiliki oleh Kota Bandung yaitu merupakan fasilitas kesehatan yang mudah dijangkau, dapat memberikan layanan kesehatan mata yang dibutuhkan oleh warga kota sehingga akhirnya dapat membantu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Kota Bandung dan sekitarnya.

Klinik Spesialis Mata Netra dapat lebih berkembang apabila mempunyai suatu perencanaan strategis yang dibuat berdasarkan analisis yang obyektif dan dapat dijadikan panduan bagi organisasi untuk semakin meningkatkan pelayanan yang diberikan disertai perbaikan terus menerus dan juga meningkatkan daya saing klinik. Perencanaan strategi sangat diperlukan di tengah persaingan yang semakin ketat di bidang layanan kesehatan di mana pasien memiliki kebebasan memilih fasilitas yang diinginkan.

Klinik Spesialis Mata Netra saat ini sudah mempunyai visi dan misi namun belum memiliki rencana strategi tahunan. Untuk itu penulis melakukan penelitian dengan judul “Rencana Strategis di Klinik Spesialis Mata Netra Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing”

Fokus Penelitian

Penelitian dilakukan di Klinik Spesialis Mata Netra di mana masih terdapat banyak peluang yang harus dikembangkan. Fokus penelitian adalah menganalisis faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal sehingga didapatkan formulasi rencana strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing. Berdasarkan masalah yang ada, peneliti membatasi fokus penelitian pada :

1. Fokus penelitian menitikberatkan pada formulasi strategi dalam rangka pencapaian keunggulan bersaing di Klinik Spesialis Mata Netra.
2. Lokus Penelitian adalah di Klinik Spesialis Mata Netra
3. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif dengan metode studi kasus tunggal.

Rumusan Masalah

Saat ini belum terdapat rencana strategis di Klinik Spesialis Mata Netra, sehingga penyusunannya dianggap sangat penting sebagai dasar. Langkah-langkah pengembangan klinik selanjutnya, juga untuk meningkatkan capaian program, mewujudkan visi dan misi klinik, dan meningkatkan daya saing Klinik

Spesialis Mata Netra. Berdasarkan uraian latar belakang dan focus penelitian maka penelitian ini difokuskan pada permasalahan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi klinik.
- 2) Bagaimana faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan klinik.
- 3) Bagaimana pemetaan klinik berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal.
- 4) Bagaimana rencana strategis yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, meneliti dan mengetahui :

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang menjadi peluang dan ancaman bagi klinik.
- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan klinik
- 3) Mengetahui posisi klinik berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal.
- 4) Tersusunnya formulasi strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing klinik

Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat, baik segi praktis maupun teoritis. Manfaat praktis memberikan dampak secara langsung terhadap komponen-komponen pembelajaran, sedangkan manfaat teoritis merupakan manfaat jangka panjang dalam pengembangan teori pembelajaran.

Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis
Sebagai media untuk mengimplementasikan ilmu yang didapat selama menempuh perkuliahan di Universitas Pasundan.
2. Bagi Pemilik Usaha
Sebagai pertimbangan untuk menetapkan strategi prioritas bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan.
3. Bagi Peneliti Berikutnya
Sebagai bahan evaluasi penerapan strategi pengembangan klinik dan pertimbangan untuk penelitian lanjutan mengenai rencana pengembangan Klinik Spesialis Mata Netra lebih lanjut.
4. Bagi Program Studi
Sebagai bahan pustaka dan referensi bagi penelitian di bidang manajemen strategik pada umumnya dan mengenai strategi pengembangan bisnis klinik pada khususnya.

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang kegunaan informasi bagi manajemen

organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

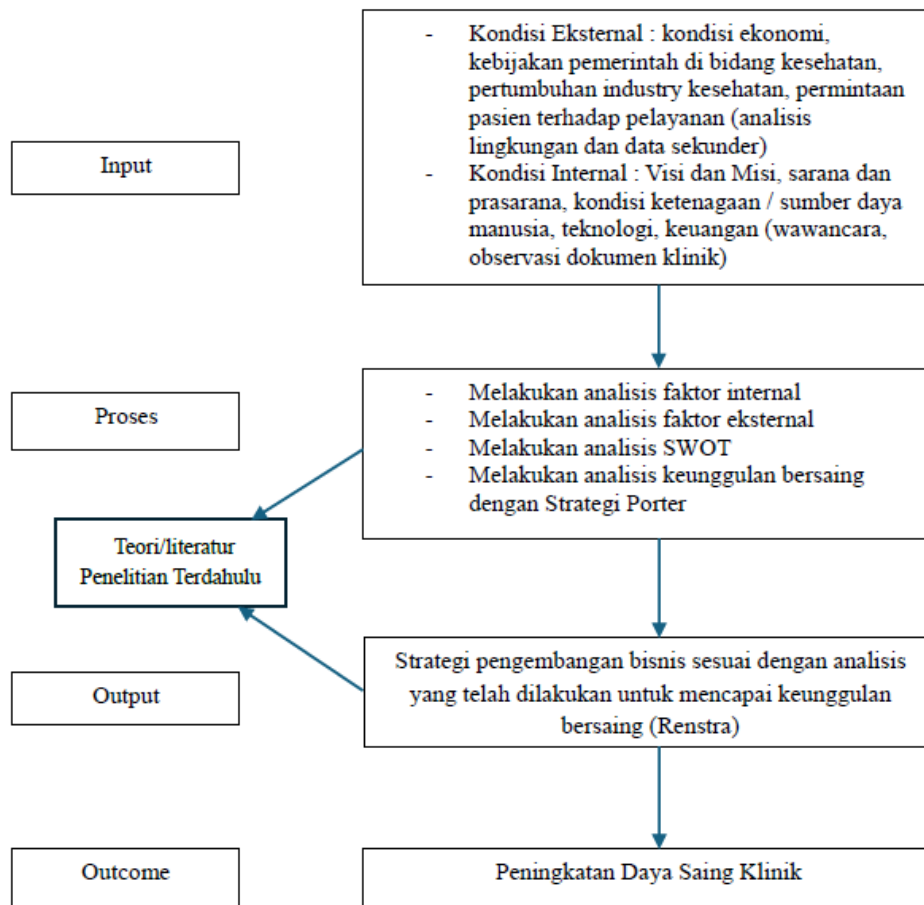
Pencapaian target kerja yang telah ditetapkan sebuah organisasi membutuhkan sebuah pedoman untuk melaksanakan kegiatan manajemen. Rencana strategi organisasi seharusnya menjadi pedoman utama bagi setiap jajaran manajemen puncak dari suatu organisasi dalam menilai kemajuan status pencapaian visi misi organisasi jangka pendek dan panjang. Rencana strategis merupakan syarat penting tercapainya tata kelola klinik yang baik, yang merupakan salah satu unsur yang dinilai dalam akreditasi klinik. Bukan sekedar dokumen administratif, namun juga merupakan cetak biru (*blueprint*) yang diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan no. 14 tahun 2021 untuk memastikan klinik beroperasi secara legal, aman, dan bermutu.

Lebih jauh dari itu, visi, misi, dan tata nilai klinik wajib pula ditetapkan oleh pimpinan klinik melalui Surat Keputusan (SK) dan merupakan syarat klinik sesuai Peraturan Menteri Kesehatan no.17 tahun 2024 dan Peraturan Menteri Kesehatan no. 9 tahun 2014.

Penulis akan menyusun formulasi renstra berdasarkan Teori Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategis dari Fred R. David. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat diaplikasikan untuk semua tipe dan ukuran organisasi yang dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 dari formulasi kerangka kerja terdiri atas Matriks EFE, Matriks IFE, dan *Competitive Profile Matrix* (CPM), disebut sebagai tahap input. Tahap 1 meringkas informasi mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Analisis eksternal (Lingkungan PESTEL dan *Five Porter Forces*) dan internal (wawancara dan observasi dokumen). Tahap 2 yang disebut tahap pencocokan, berfokus pada pembuatan strategis alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Teknik tahap yaitu dengan penyusunan Matriks SWOT dan Tahap 3 yang disebut dengan tahap keputusan, melibatkan teknik tunggal yaitu QSPM. QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 secara obyektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM menggunakan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang obyektif dalam memilih strategi tertentu.

Penulis selain mengacu pada Teori Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi, juga mengacu pada penelitian terdahulu yang tercantum pada tabel 2.1. Penelitian oleh Lestariningsih (2024) menggunakan analisis SWOT dan Matriks IE, selain itu Lasyera (2021) menggunakan metode QSPM. Kerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai berikut :



Proposisi penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kondisi lingkungan eksternal dan internal selalu berubah untuk itu selalu perlu dilakukan analisis.
2. Pilihan Formulasi Strategi Klinik Spesialis Mata Netra perlu ditetapkan.
3. Program kerja yang relevan untuk dilaksanakan oleh Klinik Mata Netra perlu disusun

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi. Pendekatan kualitatif deskriptif yaitu mendeskripsikan keadaan bagaimana kondisi obyektif Klinik Spesialis Mata Netra saat ini, kemudian dianalisis sehingga didapatkan rancangan strategi terpilih sebagai upaya peningkatan kinerja.

Penelitian deskriptif kualitatif lebih menekankan proses daripada hasil, menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang terlihat pada saat

penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian dengan tingkat validitas yang tinggi yang menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang diperoleh di lapangan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan Analisis

Tahapan analisis dilakukan dengan membuat matriks faktor eksternal (EFE), matriks faktor internal (IFE), dan matriks CPM untuk kemudian diolah lebih lanjut dalam tahap pencocokan dan pengambilan keputusan.

4.2.1.1 External Factor Evaluation

Tabel 1

Matriks EFE (External Factor Evaluation) Klinik Spesialis Mata Netra

No.	Faktor Eksternal	Bobot (B)	Skala (S)	Skor (B x S)
	Peluang			
1.	Lokasi Klinik Spesialis Mata Netra yang strategis dan mudah dijangkau sehingga area cakupan menjadi luas.	0,3	4	1,2
2.	Sebagian besar Masyarakat telah memiliki BPJS Kesehatan.	0,15	3	0,45
3.	Aturan BPJS yang mendorong penyelesaian pasien di klinik dan mengurangi rujukan ke rumah sakit.	0,1	3	0,3
4.	Kerjasama dan dukungan dari Dinas Kesehatan setempat.	0,1	2	0,2
	Total			2,15
	Ancaman			
1.	Banyak klinik serupa dengan fasilitas dan pelayanan yang baik.	0,2	3	0,6
2.	Tuntutan Masyarakat yang tinggi terhadap pelayanan kesehatan mata	0,15	2	0,3
	Total			0,9
	Total (Peluang dan Ancaman)	1,0		3,05

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Faktor eksternal perusahaan berpotensi mempengaruhi kinerja dan keunggulan daya saing perusahaan. Faktor eksternal yang tidak dapat dipengaruhi oleh Perusahaan adalah lingkungan yang umum (*general environment*) atau lingkungan makro seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, ataupun situasi politik. Sementara lingkungan mikro seperti situasi persaingan dan konsumen dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perusahaan.

Internal Factor Evaluation

Hasil analisis penilaian lingkungan internal, selanjutnya diidentifikasi sebagai faktor kekuatan dan kelemahan. Yang menjadi faktor kekuatan Klinik Spesialis Mata Netra adalah sudah terdapat visi dan misi klinik, SDM dokter spesialis dan perawat yang memadai dan berpengalaman, telah menjalani proses akreditasi klinik pada tahun 2023 dengan hasil paripurna, telah memiliki SPO dan analisis jabatan yang jelas, dan telah memiliki sistem informasi dan rekam medis elektronik yang sangat detail, fasilitas rawat jalan, rawat inap dan pemeriksaan penunjang yang lengkap setaraf dengan rumah sakit tipe A.

Tabel 4.3

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Klinik Spesialis Mata Netra

No.	Faktor Internal	Bobot (B)	Skala (S)	Skor (B x S)
	Kekuatan			
1.	Terdapatnya visi dan misi klinik	0,05	2	0,1
2.	SDM dokter dan perawat yang handal dan berpengalaman	0,2	4	0,8
3.	Telah menjalani proses akreditasi klinik dengan hasil Paripurna	0,1	3	0,3
4.	Terdapatnya struktur organisasi yang jelas, SPO dan job desk yang jelas.	0,1	3	0,3
5.	Terdapat sistem informasi dan sistem rekam medis elektronik yang handal	0,15	3	0,45
6.	Fasilitas rawat jalan dan rawat inap yang memadai dan pemeriksaan penunjang yang canggih	0,15	4	0,6
7.	Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi	0,05	3	0,15
	Total			2,7
	Kelemahan			
1.	Kegiatan pemasaran yang belum optimal	0,1	3	0,3
2.	Pengelolaan SDM yang belum maksimal, yaitu belum berjalannya kegiatan diklat internal, penilaian kinerja berdasarkan KPI, dan penyusunan jenjang karier yang jelas untuk karyawan	0,1	3	0,3
	Total			0,6
	Total (Kekuatan & Kelemahan)	1,0		3,3

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Analisis internal melihat kondisi aktual klinik secara menyeluruh dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan klinik di masa depan, sehingga analisis internal dapat pula berperan sebagai potret dari Klinik Spesialis Mata Netra. Analisis yang akan dilakukan di sini adalah dengan melakukan analisis fungsional dan CPM (*Competitive Profile Matrix*) yang membandingkan secara langsung perusahaan dengan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relative masing-masing.

Analisis Competitive Profile Matrix

Analisis *Competitive Profile Matrix* dilakukan untuk membandingkan secara langsung kondisi internal Klinik Spesialis Mata Netra dengan klinik – klinik lain yang merupakan pesaing utama, hal ini sesuai dengan tujuan dari penelitian ini dimana penulis bermaksud untuk membuat suatu strategi untuk meningkatkan kemampuan Klinik Spesialis Mata Netra agar unggul dalam bersaing dengan klinik lainnya.

Klinik pesaing utama Klinik Spesialis Mata Netra adalah :

1. Klinik Bandung Eye Center, beralamat di Jalan Sumatera nomor 22 Bandung.
2. Klinik PRIME (Priangan Medical & Eye Center), beralamat di Jalan A. Yani nomor 217 C Bandung

Tabel 4.4

Matriks Profil Bersaing Klinik Spesialis Mata Netra dengan Kompetitor

Faktor Kesuksesan Penting	Klinik Spesialis Mata Netra		Bandung Eye Center		Priangan Medical & Eye Center		
	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot
Jumlah Dokter Spesialis	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Jenis Subspesialisasi	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Lokasi Klinik	0,095	4	0,38	3	0,285	2	0,19
Fasilitas Klinik	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Kondisi Gedung (kebersihan & akses bagi pasien lansia dan tuna Netra)	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Waktu tunggu	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Persaingan harga	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Iklan dan Website	0,125	2	0,25	3	0,375	2	0,25
Total	1		3,42		3,25		3,13

Data diolah oleh peneliti, 2026

Untuk dapat bertahan di kuadran I dengan strategi agresif, maka Klinik Spesialis Mata Netra harus unggul dalam teknologi. Saat ini klinik sudah dapat melayani operasi retina yang bersifat subspesialistik, yang merupakan keunggulan Klinik Spesialis Mata Netra dibandingkan klinik pesaing. Namun saat ini belum memberikan layanan LASIK yang dibutuhkan kelompok masyarakat usia muda dengan strata ekonomi menengah ke atas, sementara kedua klinik pesaing sudah

memberikan layanan tersebut. Di samping itu, Klinik Spesialis Mata Netra dapat mengembangkan paket pemeriksaan mata yang komprehensif untuk berbagai usia sesuai dengan kebutuhan pasien, seperti paket pemeriksaan refraksi berkala bagi anak sekolah, *medical check up* khusus mata, atau kebutuhan profesional seperti pemeriksaan stereoskopis dan lapang pandang untuk polisi, tentara, pilot dan pengemudi kendaraan lainnya.

Berdasarkan analisis ini, dilakukan *Porter's Generic Strategy* yang diharapkan dapat membantu manajemen menemukan posisi bersaing yang unik di pasar layanan kesehatan mata yang kompetitif. Terdapat tiga pilihan strategi utama yang bisa diterapkan yaitu :

1. Keunggulan Biaya

Strategi ini bertujuan untuk menjadi penyedia layanan mata dengan biaya operasional yang rendah sehingga dapat menawarkan harga yang lebih terjangkau bagi masyarakat luas. Klinik Spesialis Mata Netra yang telah bekerja sama dengan BPJS bisa menerapkan strategi ini, karena karakter pengguna BPJS yang sensitif terhadap harga. Klinik mengharapkan dengan strategi ini dapat mendatangkan volume pasien yang tinggi sehingga pada akhirnya akan menghasilkan profit yang tinggi. Selain penerapan tarif, efisiensi biaya juga diterapkan pada prosedur medis, serta kerjasama dengan penyedia alat kesehatan yang dapat memberikan situasi saling menguntungkan.

2. Diferensiasi layanan

Strategi ini dapat dicapai dengan menambah produk layanan yang ditawarkan sehingga muncul keunikan yang dianggap bernilai tinggi oleh pasien. Untuk penerapannya, Klinik Spesialis Mata Netra dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan layanan dengan teknologi canggih seperti LASIK, atau operasi katarak dengan lensa premium. Strategi ini harus didukung pula dengan kualitas layanan yang bersifat premium dan dilayani oleh tenaga kesehatan yang ahli di bidang tertentu

3. Strategi Fokus

Dengan strategi ini, Klinik Spesialis Mata Netra dapat mengerahkan sumber dayanya untuk fokus terhadap layanan pada segmen pasar tertentu atau wilayah geografis tertentu. Selain itu, klinik juga dapat memfokuskan layanan pada salah satu penyakit mata tertentu secara eksklusif. Saat ini sudah terdapat *Diabetic Eye Center* yang menangani penyakit mata yang berkaitan dengan diabetes, namun dapat dikembangkan pula untuk kelainan mata lainnya.

Salah satu perencanaan untuk pengembangan strategi bisnis untuk keunggulan bersaing di Klinik Spesialis Mata Netra adalah dengan menggunakan analisis Matriks *The Grand Strategy*, di mana strategi ini dirancang untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan kompetitif dan pertumbuhan pasar. Matriks ini memposisikan perusahaan ke dalam empat kaudran utama untuk menentukan langkah strategis terbaik. Empat kuadran Matriks Grand Strategy adalah :

1. Kuadran I (Posisi kompetitif kuat dan pertumbuhan pasar cepat) berfokus pada pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan integrasi.

2. Kuadran II (Posisi kompetitif lemah dan pertumbuhan pasar cepat) berfokus pada perbaikan posisi, perbaikan internal, diversifikasi atau divestasi.
3. Kuadran III (Posisi kompetitif kuat dan pertumbuhan pasar lambat) berfokus pada penghematan, divestasi atau likuidasi.
4. Kuadran IV (Posisi kompetitif kuat dan pertumbuhan pasar lambat) berfokus pada diversifikasi produk atau konglomerasi.

Tabel 4.6
Matriks The Grand Strategy

<p>Kuadran II Posisi Kompetitif Lemah dan Pertumbuhan Pasar Cepat</p> <p>Strategi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi horisontal Melakukan kerjasama dengan klinik umum untuk menjadi klinik rujukan. 2. Fokus pada satu spesialisasi saja 	<p>Kuadran I Posisi Kompetitif Kuat dan Pertumbuhan Pasar Cepat</p> <p>Strategi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi Pasar Meningkatkan anggaran pemasaran digital 2. Pengembangan pasar. Membuka cabang di wilayah penyangga yang sedang berkembang. 3. Pengembangan produk Menambahkan sub spesialis baru
<p>Kuadran III Posisi Kompetitif Lemah dan Pertumbuhan Pasar Lambat</p> <p>Strategi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurangan (<i>Retrechment</i>) Menutup layanan yang tidak menguntungkan dan fokus terhadap dokter yang paling Banyak mendatangkan pasien. 2. Diversifikasi Menyediakan layanan lain selain bidang mata 	<p>Kuadran IV Posisi Kompetitif Kuat dan Pertumbuhan Pasar Lambat</p> <p>Strategi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi konsentrik Misalnya membuka apotik mandiri atau pusat penjualan alat kesehatan mata. 2. Joint Venture Bekerjasama dengan asuransi atau perusahaan besar untuk menjadi fasilitas kesehatan Utama untuk klien dan karyawannya.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Klinik Spesialis Mata Netra

Sebagai klinik yang berada di Kota Bandung, Klinik Spesialis Mata Netra memiliki banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk kemajuan klinik. Hal tersebut adalah kemudahan akses untuk pasien dari dalam dan luar kota untuk menjangkau klinik. Selain itu, di era modern dimana negara sudah menjamin hak masyarakat untuk kemudahan akses kesehatan melalui BPJS Kesehatan, Klinik Spesialis Mata Netra juga telah memanfaatkan peluang tersebut dengan bekerja sama dengan BPJS Kesehatan selama 10 tahun. BPJS juga telah memungkinkan pelayanan dan penyelesaian permasalahan klinis pasien secara berjenjang,

sehingga dengan aturan tersebut Klinik Spesialis Mata Netra diberikan wewenang untuk melayani semaksimal mungkin dan mengurangi jumlah rujukan ke rumah sakit. Dukungan dari Dinas Kesehatan juga merupakan faktor eksternal yang sangat penting bagi klinik selain semakin terpapar dengan program-program kesehatan di wilayah, namun juga merupakan promosi bagi Klinik Spesialis Mata Netra. Selain peluang, faktor eksternal juga dapat mendatangkan ancaman bagi kelangsungan bisnis yang berjalan. Ancaman utama datang dari sesama klinik khusus pelayanan kesehatan mata, baik yang sudah lebih dahulu berdiri maupun klinik pendatang baru. Pelayanan kesehatan mata juga merupakan jenis layanan kesehatan dimana pasien mengharapkan *outcome* yang baik agar kegiatan sehari-hari pasien bersangkutan bisa kembali normal, dan hal ini juga menjadi ancaman yaitu tingginya tuntutan dan harapan pasien terhadap hasil pengobatan.

Faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Klinik Spesialis Mata Netra

Kekuatan internal klinik adalah salah satu modal dasar untuk keunggulan bersaing. Di Klinik Spesialis Mata Netra, terdapat banyak kekuatan yang dapat dikedepankan yaitu telah adanya visi dan misi, yang artinya klinik telah memiliki konsep dan tujuan dalam operasional pelayanannya, di samping itu klinik juga memiliki tenaga dokter dan perawat yang handal, fasilitas rawat jalan, rawat inap dan penunjang yang lengkap dan canggih, telah menjalani proses akreditasi klinik dan mendapatkan hasil tertinggi yaitu Paripurna yang artinya Klinik Spesialis Mata Netra sudah dinilai layak oleh Kementerian Kesehatan untuk memberikan layanan sesuai wewenangnya. Kekuatan lainnya yaitu telah adanya struktur organisasi, Standar Prosedur Operasional, dan analisis jabatan yang jelas, sudah pula terdapat sistem operasi dan sistem rekam medis elektronik yang dapat diandalkan dan terintegrasi, dan Klinik Spesialis Mata Netra telah mampu memenuhi harapan pasien bahkan melebihi persepsi awal pasien tersebut.

Pemetaan klinik berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal

Dari hasil analisis lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan, peneliti menyusun Matriks *Competitive Profile Matrix (QPM)* untuk menentukan pemetaan atau positioning Klinik Spesialis Mata Netra terhadap klinik-klinik pesaing di Kota Bandung. Dari matriks tersebut didapatkan angka hasil akhir 3,42 yang merupakan angka terbesar dibandingkan klinik lainnya, yang artinya dari kondisi eksternal dan internal tersebut, Klinik Spesialis Mata Netra masih memiliki potensi yang lebih baik dalam pelayanan maupun dalam memenangkan persaingan.

Rencana strategis yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing

Melalui tahapan pencocokan yang dilakukan dengan analisis SWOT disimpulkan bahwa Klinik Spesialis Mata Netra berada di kuadran I yaitu dapat melakukan strategi *Strength – Opportunity* yang bersifat agresif, dimana klinik dapat melakukan integrasi vertikal dengan perusahaan farmasi atau vendor penyedia alat-alat kesehatan, melakukan pengembangan pasar lebih luas dan pengembangan produk lebih beragam lagi. Sementara dengan matriks *Grand Strategy*, disimpulkan bahwa Klinik Spesialis Mata Netra masuk pula ke kuadran I dengan posisi kompetitif kuat dan pertumbuhan pasar yang cepat, dan strategi yang dapat

dilakukan adalah dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar lebih luas dan pengembangan produk.

Rekomendasi

1. Meningkatkan upaya pemasaran melalui media sosial, dan memantapkan dominasi klinik di media sosial bukan hanya melalui promosi, namun juga edukasi dan ulasan yang baik dari pasien.
2. Klinik Spesialis Mata Netra harus mulai menjalin kemitraan dengan berbagai perusahaan, instansi, pabrik, dan asuransi swasta untuk memperluas target pasar yang kurang tersentuh sebelumnya. Kerjasama dengan perusahaan untuk pelayanan kesehatan mata karyawan dan keluarganya menjadi peluang yang sangat besar bagi kemampuan bersaing klinik.
3. Klinik Spesialis Mata Netra meningkatkan pemanfaatan fasilitas dan alat-alat berbasis teknologi terkini untuk meningkatkan kepercayaan pasien dan mengembangkan produk-produk yang dibutuhkan oleh berbagai kalangan, usia dan profesi sehingga lebih menyentuh kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, Citra Ayu dan Rahmatulah, 2020 Visi Dan Misi Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam ISSN 2615-2886, 74-77
- Ansoff Igor H. *et al* (2019) *Implanting Strategic Management*, USA : Springer Link
- Badan Pusat Statistik. Statistik Indonesia Volume 52 tahun 2024. Diunduh dari <http://bps.go.id/id/publication/2024>
- Deby Riska Sonia dkk, 2020 *Business Development Strategies Using SWOT Analysis in the Cahaya Home Industry*, Jurnal Administrare : Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran vol 7, No. 1, 117-128
- David R Fred (2019). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Liza Nurbani Puspitasari dan Novita Puspasari. Edisi 15. Salemba Empat : Jakarta.
- Dinas Kesehatan Kota Bandung. Profil Kesehatan Kota Bandung 2024. Diunduh dari <http://dinkes.bandung.go.id>
- Ginter, et al (2018). *Strategic Management of Health Care Organization*, 8 th edition. Wiley : Hoboken.
- Gurel, E and Merba T.A.T (2017). *SWOT Analysis : A Theoretical Review*. *The Journal of International Social Research* Volume : 10 th issue : 51
- Hasibuan, Malayu S.P (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kaehler, Boris and Jens Grundei (2019). *The Concept of Management : In Search of a New Definition – HR Governance*. USA : Springer
- Kennedy, B Reed (2020). *Strategic Management*, USA : Virginia Tech Publishing
- Lestariningsih I, Asnawi Y, & Saptono I. *Analysis of Hospital Bussiness Development Strategy Using IFE, EFE, IE Matrix and SWOT*.

- Management Studies and Entrepreneurship Journal. Vol 5(2)2024 : 3433 – 3444
- Magretta, J (2012). *Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition & Strategy* : Harvard Business Press
- Muhardi, dkk (2020). *Strategic Management* (Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit). Bandung : Refika Aditama)
- Nowira, Puti Anisa dan Rianita Puspasari (2021). Strategi Persaingan Jamu Gunanty Menggunakan Matriks Internal Eksternal, *Bowman Strategy, Grand Strategy* dan Profil Kompetitif. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, Vol 8 No 2.
- Pradono J, Soerachman R, Kusumawardani N, Kasnodihardjo. (2018) Panduan Penelitian dan Pelaporan Penelitian Kualitatif. Lembaga Penerbit Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Kementerian Kesehatan.
- Pranadita Nugraha dkk (2021). Pengaruh Hukum Terhadap Lima Kekuatan Persaingan Terkait dengan Perumusan Strategi Bersaing Menurut Michael E. Porter, *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol 12 No1, Hal 51-66
- Rachmat. (2018), *Manajemen Strategik*, Bandung : Pustaka Setia
- Ramdan T, Sufyani M.A (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* Volume 9
- Rangkuti, Freddy. (2018) *SWOT Balance Score Card*, Cetakan 13, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Rifki Mohamad dan Idris Yanto Niode (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo : *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis* ISSN : 1979-1607, Volume 13, Nomor 1 hal 4
- Robbins, P Stephen and Mary Coulter (2019). *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran, Devri Barnadi Putra. Jilid 2 Edisi 13, Jakarta : Erlangga
- Rukajat, Ajat (2018). Pendekatan Penelitian Kuantitatif : *Quantitative Research Approach*, Yogyakarta : Deepublish
- Santoso, Rukun dkk (2022). *Konsep dan Implementasi Manajemen Strategi*. Jawa Tengah : Eureka Media Aksara
- Setyawan, Febi Endra Budi dan Supriyanto, Stefanus. (2019). *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta : Zifatama Jawara
- Sugiyono. (2019) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sulistiyani dkk. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing UMKM. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, ISSN No. 2598-0823 Volume 3, No2, Hal 33
- Umar, Husein. (2020). *Manajemen Strategik Konsep dan Analisis*. Jakarta : The Jakarta Bussiness Research Center
- Wren A Daniel and Arthur G Bedeian (2020). *The Evolution of Management Thought*, 8th ed. England : John Wiley & Sons