

ARTIKEL

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN DI KLINIK UTAMA MATA PRIME AKSARA

Oleh :
MICHELLE AMADEA WIJAYA
NPM. 248.020.052



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026

ABSTRAK

Klinik Utama Mata Prime Aksara menghadapi berbagai tantangan selama beroperasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan strategi pemasaran, kinerja yang dicapai, hambatan yang dihadapi, serta merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan kepada direksi dan jajarannya untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien secara berkelanjutan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi. Teknik analisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS, analisis SWOT, serta penentuan strategi prioritas menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi Klinik Utama Mata Prime Aksara berada pada Kuadran II, yaitu menggunakan strategi diversifikasi. Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi yang memiliki prioritas tertinggi adalah dengan memperkuat kemitraan dengan organisasi, instansi, perusahaan, komunitas, dan fasilitas kesehatan, diikuti oleh strategi meningkatkan kualitas dan kapasitas pelayanan kesehatan mata, penambahan sumber daya manusia, serta mengoptimalkan pemasaran digital.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, EFAS, IFAS, QSPM

ABSTRACT

Klinik Utama Mata Prime Aksara faces various challenges in its operations. This study aims to analyze the implementation of marketing strategies, the performance achieved, the challenges encountered, and formulate appropriate marketing strategies to increase patient visits at Klinik Utama Mata Prime Aksara. The results of this study are expected to provide recommendations to the directors and management in order to sustainably increase the number of patient visits. This study employed a descriptive research method with a qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis was conducted using the Internal Factor Analysis Summary (IFAS) and External Factor Analysis Summary (EFAS) matrices, SWOT analysis, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to determine strategic priorities. The results of the SWOT analysis indicate that Klinik Utama Mata Prime Aksara is positioned in Quadrant II, which suggests a diversification strategy. Based on the QSPM analysis, the highest-priority strategy is to strengthen partnerships with organizations, institutions, companies, communities, and healthcare facilities, followed by strategies to improve the quality and capacity of eye healthcare services, increase human resources, and optimize digital marketing.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, EFAS, IFAS, QSPM

RINGKESAN

Klinik Utama Mata Prime Aksara nyanghareupan rupa-rupa tantangan dina ngalaksanakeun kagiatan operasionalna. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nganalisis palaksanaan strategi pamasaran, kinerja anu kahontal, rupa-rupa halangan anu disanghareupan, sarta nyusun strategi pamasaran anu luyu pikeun ngaronjatkeun kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara. Hasil tina ieu panalungtikan dipiharep tiasa janten bahan masukan pikeun direksi sareng jajaran manajemén dina raraga ngaronjatkeun jumlah kunjungan pasien sacara terus-terusan. Méthode anu digunakeun dina ieu panalungtikan nyaéta méthode déskriptif kalayan pendekatan kualitatif. Pangumpulan data dilaksanakeun ngaliwatan wawancara sacara jero, observasi, sareng dokuméntasi. Téhnik analisis data ngagunakeun matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) sareng *External Factor Analysis Summary* (EFAS), analisis SWOT, sarta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) pikeun nangtukeun prioritas strategi. Dumasar kana hasil analisis SWOT, posisi Klinik Utama Mata Prime Aksara aya dina Kuadran II, anu nuduhkeun yén strategi anu luyu nyaéta strategi diversifikasi. Dumasar kana hasil analisis QSPM, strategi anu miboga prioritas pangluhurna nyaéta nguatkeun gawé bareng jeung organisasi, instansi, perusahaan, komunitas, sareng fasilitas palayanan kaséhatan. Strategi salajengna nyaéta ngaronjatkeun kualitas sareng kapasitas palayanan kaséhatan panon, nambahan sumber daya manusa, sarta ngaoptimalkeun pamasaran digital.

Kecap Konci: Strategi Pamasaran, Analisis SWOT, EFAS, IFAS, QSPM

I. PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan menjamin hak setiap warga negara atas pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau, dengan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sebagai penanggung jawab utama penyelenggaraannya. Klinik, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 9 Tahun 2014, berkewajiban memberikan pelayanan yang efektif, aman, bermutu, dan tidak diskriminatif sesuai standar profesi dan prosedur operasional. Kewajiban regulatif ini menuntut klinik menetapkan tata kelola manajemen yang baik, termasuk strategi pemasaran yang mampu menopang keberlanjutan operasional.

Klinik Utama Mata Prime Aksara, satu-satunya fasilitas kesehatan khusus mata di Kabupaten Bandung, mulai beroperasi pada Februari 2025 di Kecamatan Katapang. Klinik ini didukung sembilan dokter spesialis mata serta fasilitas diagnostik dan bedah yang lengkap (ruang operasi, laser retina, OCT, Funduscopy Indirect, Tonometri NCT, USG mata, Specular Microscope, dan Biometri). Sejak kerja sama dengan BPJS Kesehatan aktif pada 14 Juni 2025, volume kunjungan meningkat tajam, namun struktur bauran pasien menjadi sangat timpang: pasien BPJS mendominasi hingga 85–90% dari total kunjungan pada semester kedua 2025, sementara pasien umum stagnan pada kisaran 10–15% dan cenderung fluktuatif. Data kunjungan harian Desember 2025 memperkuat temuan ini, dengan rata-rata 56 pasien per hari dengan variasi tajam antarhari (misalnya penurunan dari 66 menjadi 31 pasien dalam dua hari) yang mengindikasikan bahwa kapasitas layanan klinik belum termanfaatkan secara maksimal dan perencanaan operasional belum terstruktur, terlihat juga berdasarkan jam operasional klinik yang tidak sepenuhnya terisi atau terdapat jadwal dokter kosong di beberapa waktu mengindikasikan jumlah tenaga dokter spesialis belum mampu mengoptimalkan alokasi ruang poliklinik.

Ketimpangan bauran pasien ini berimplikasi langsung pada stabilitas keuangan klinik, mengingat pasien umum khususnya pada layanan diagnostik dan tindakan premium penjamin umum lainnya dapat memberikan margin pendapatan lebih tinggi dibanding pasien jaminan BPJS. Padahal, potensi pasar di Kabupaten Bandung tergolong besar: populasi mencapai sekitar 3,64 juta jiwa dengan mayoritas usia produktif. Kesenjangan antara potensi pasar yang besar dan realisasi kunjungan pasien umum yang rendah menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang berjalan lebih efektif menjangkau pasien melalui jalur rujukan Fasilitas Tingkat Pertama dibanding menjangkau pasar komunitas secara langsung.

Sementara itu terdapat data Pusat Mata Nasional RS Mata Cicendo (2019) mencatat estimasi 17.378 kasus kebutaan pada penduduk usia 50 tahun ke atas, dengan 12.512 di antaranya disebabkan katarak. Namun, Klinik Utama Mata Prime Aksara tidak dapat memanfaatkan penggunaan BPJS karena kebijakan pihak eksternal yakni pemerintah yang membatasi jumlah penerima operasi katarak di Kabupaten Bandung. Sehingga, Klinik Utama Mata Prime Aksara tidak

mampu mengkonversi pasien dengan diagnosis katarak untuk melakukan operasi katarak.

Persaingan turut memperberat tantangan ini. Sedikitnya 11 rumah sakit dan praktik dokter spesialis di Kabupaten Bandung termasuk diantaranya RS Maranatha, RS AMC, dan Hermina Soreang yang telah menyediakan layanan poliklinik mata, dan sebagian kompetitor telah mengintegrasikan layanan digital (mis. platform Alodokter) serta kerja sama asuransi yang belum dimiliki Klinik Utama Mata Prime Aksara. Sementara itu, divisi pemasaran klinik hanya beranggotakan dua staf tanpa posisi manajer, dengan cakupan promosi digital yang terbatas pada Instagram dan terdapat program kerjasama perusahaan yang belum dapat tercapai.

Beberapa penelitian terdahulu memberi konteks penting bagi persoalan ini. Mustopa, Yaniawati, dan Syarifuddin (2025) menunjukkan bahwa ketidakpastian layanan pada fase transisi organisasi klinik berdampak langsung pada penurunan kunjungan pasien, menegaskan pentingnya stabilitas citra dan kepastian layanan sebagai fondasi kepercayaan pasien pada klinik baru. Damayantie dan Musthofa (2022) menekankan bahwa strategi pemasaran klinik mata harus mengedepankan komunikasi edukatif atas keunggulan teknologi layanan kepada segmen pasar yang tepat. Made Fajar dkk. (2024), dalam studi pada Klinik Pratama Mutiara Bunda, menemukan bahwa klinik pada fase pertumbuhan (Kuadran II) berpotensi besar untuk berkembang, tetapi penelitian tersebut berhenti pada pemetaan posisi kuadran tanpa merumuskan prioritas strategis yang konkret.

Berdasarkan teori strategi pemasaran jasa, manajemen strategis, serta hasil penelitian terdahulu, strategi pemasaran pada fasilitas pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal organisasi. Strategi pemasaran menurut Kotler, Keller, dan Chernev (2022) diarahkan untuk mencapai tujuan pemasaran melalui penentuan pasar sasaran, positioning, serta pengelolaan bauran pemasaran secara terpadu. Dalam konteks pelayanan kesehatan, strategi tersebut dapat diterapkan melalui bauran pemasaran jasa 7P, yaitu product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence. Untuk menentukan strategi yang sesuai, organisasi perlu memahami lingkungan pemasaran, baik lingkungan mikro maupun makro, serta mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui analisis SWOT. Hasil analisis tersebut kemudian menjadi dasar dalam merumuskan strategi dan program pemasaran yang tepat. Dengan demikian, secara teoritis dapat diasumsikan bahwa penerapan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal Klinik Utama Mata Prime Aksara dapat mendukung peningkatan jumlah kunjungan pasien.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi strategis internal dan eksternal Klinik Utama Mata Prime Aksara melalui pendekatan SWOT dan bauran pemasaran 7P, guna merumuskan prioritas strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan efisiensi operasional dan jumlah kunjungan pasien.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada aspek manajerial dan strategis, dengan batasan-batasan operasional sebagai berikut:

1. Fokus penelitian menitikberatkan pada strategi pemasaran dalam Upaya meningkatkan kunjungan pasien.
2. Fokus penelitian dilaksanakan pada Klinik Utama Mata Prime Aksara.
3. Pendekatan penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ada di Klinik Utama Mata Prime Aksara, maka penulis menetapkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pemasaran yang saat ini dilakukan di Klinik Utama Mata Prime Aksara?
2. Bagaimana Kinerja yang dicapai dalam menerapkan strategi pemasaran di Klinik Utama Mata Prime Aksara?
3. Bagaimana hambatan dalam pelaksanaan strategi pemasaran saat ini di Klinik Utama Mata Prime Aksara?
4. Bagaimana strategi pemasaran sebagai upaya meningkatkan kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara?
5. Bagaimana program-program pemasaran sebagai upaya meningkatkan kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara?

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Pelaksanaan strategi pemasaran di Klinik Utama Mata Prime Aksara
2. Kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan strategi pemasaran di Klinik Utama Mata Prime Aksara.
3. Hambatan dalam pelaksanaan strategi pemasaran di Klinik Utama Mata Prime Aksara.
4. Menetapkan strategi pemasaran yang efektif dan berkelanjutan dalam Upaya meningkatkan kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara.
5. Program-program pemasaran dalam Upaya peningkatan kunjungan pasien di Klinik Utama Mata Prime Aksara.

Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik dalam tataran pengembangan ilmu pengetahuan maupun penerapan praktis di industri Rumah Sakit.

Kegunaan Teoritis

1. Bagi Institusi Universitas Pasundan
Diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pembelajaran bagi individu yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan. Khususnya sebagai literatur manajemen strategis.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis yang ingin mengeksplorasi dinamika strategi pemasaran pada klinik pratama maupun utama di wilayah geografis atau spesialisasi medis yang berbeda

Kegunaan Praktis

1. Bagi Pemilik dan Manajemen Klinik Utama Mata Prime Aksara:
Hasil penelitian ini berfungsi sebagai dokumen Peta Jalan Strategis. Rekomendasi yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk realokasi anggaran pemasaran, perbaikan standar pelayanan, dan pengembangan produk layanan baru guna meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan bisnis klinik.
2. Bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung
Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi regulator mengenai peta sebaran akses layanan kesehatan mata. Dengan meningkatnya performa klinik swasta seperti Prime Aksara, beban layanan di RSUD dapat terdistribusi, sehingga mendukung program pemerintah dalam penanggulangan gangguan penglihatan (katarak, refraksi, dan lain-lain) di masyarakat.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Strategi pemasaran merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menentukan pasar sasaran, menciptakan nilai bagi konsumen, dan mencapai tujuan pemasaran. Menurut Kotler, Keller, dan Chernev (2022), strategi pemasaran mencakup pemilihan pasar sasaran, penetapan posisi, serta pengelolaan aktivitas pemasaran secara terpadu. Dalam konteks jasa kesehatan, strategi ini mencakup perencanaan dan pelaksanaan program untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menyampaikan nilai layanan kepada pasien guna mencapai kepuasan dan loyalitas (Kotler dkk., 2024). Melalui penelitian ini, strategi pemasaran digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi yang sesuai bagi Klinik Utama Mata Prime Aksara. Perumusan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal klinik, serta kebutuhan dan karakteristik pasien. Perumusannya dimulai dengan pemindaian faktor-faktor yang mempengaruhi dari lingkungan mikro dan makro organisasi.

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu bentuk jasa yang membutuhkan tingkat kepercayaan tinggi. Pasien dapat mempertimbangkan kualitas pelayanan, tenaga kesehatan, fasilitas, kemudahan akses, serta pengalaman selama memperoleh pelayanan. Oleh sebab itu, strategi pemasaran

pada fasilitas kesehatan perlu disesuaikan dengan karakteristik pelayanan dan kebutuhan pasien. Bauran pemasaran jasa merupakan seperangkat unsur pemasaran yang digunakan untuk memengaruhi keputusan konsumen. Menurut Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2020), bauran pemasaran jasa terdiri atas tujuh unsur (7P), yaitu: product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence yang memperluas konsep 4P konvensional dengan menambahkan dimensi kualitas layanan, interaksi tenaga kesehatan, dan bukti fisik (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020).

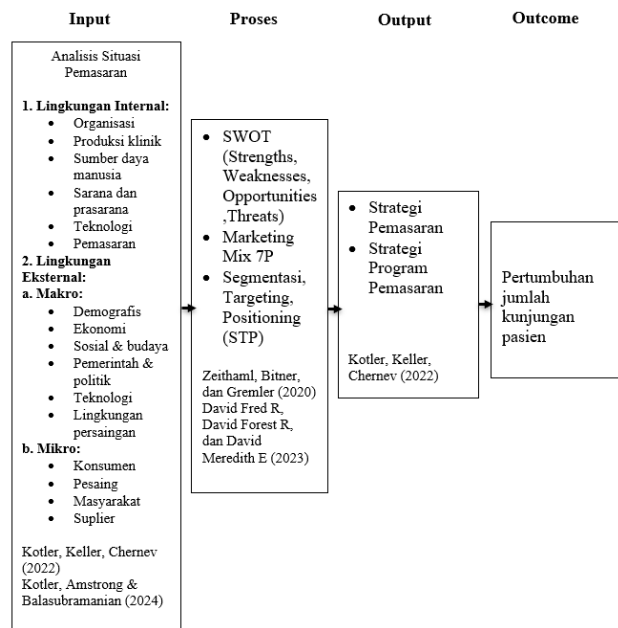
Segmentasi, *targeting*, dan *positioning* (STP) merupakan bagian penting dalam penyusunan strategi pemasaran. Segmentasi dilakukan dengan mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik atau kebutuhan tertentu. *Targeting* merupakan proses menentukan kelompok konsumen yang menjadi sasaran utama, sedangkan *positioning* merupakan upaya membangun persepsi atau citra tertentu di benak konsumen. Kemudian, perumusan strategi yang tepat tidak dapat dilepaskan dari analisis lingkungan organisasi secara sistematis. Analisis SWOT digunakan untuk memetakan kondisi internal dan eksternal sebagai dasar perumusan alternatif strategi (David dkk., 2023; Rangkuti, 2021). Selain kondisi lingkungan, program pemasaran juga dipengaruhi oleh tahap daur hidup produk, posisi persaingan organisasi di pasar, dan situasi ekonomi (Juju, 2021).

Temuan penelitian terdahulu memperkuat kerangka teoritis ini. Damayantie dan Musthofa (2022) menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang tepat—melalui peningkatan kualitas layanan, promosi, dan komunikasi—meningkatkan daya saing klinik mata. Rhomadon dkk. (2025) membuktikan bahwa ketujuh elemen bauran pemasaran (7P) berpengaruh terhadap peningkatan kunjungan pasien. Made Fajar dkk. (2024) serta Firman dan Mulyanti (2023) menunjukkan bahwa analisis SWOT efektif digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha layanan kesehatan sesuai kondisi internal-eksternal organisasi. Mustopa dkk. (2025) dan Wintoro serta Mahardika (2025) menegaskan bahwa perubahan strategi promosi, pemanfaatan media digital, dan peningkatan kualitas pelayanan berkontribusi pada peningkatan kunjungan pasien dan pangsa pasar layanan kesehatan.

Berdasarkan kajian teori, penelitian ini akan menganalisis lingkungan internal dan eksternal sebagai tahap awal dalam merumuskan strategi pemasaran Klinik Utama Mata Prime Aksara. Lingkungan internal mencakup organisasi, pelayanan klinik, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, teknologi, serta pemasaran. Lingkungan eksternal mencakup faktor makro dan mikro yang dapat memengaruhi kegiatan klinik. Selanjutnya, kondisi internal dan eksternal dianalisis menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selain itu, konsep marketing mix 7P digunakan untuk mengevaluasi aspek pemasaran jasa, sedangkan STP digunakan untuk menentukan segmentasi, pasar sasaran, dan posisi layanan klinik. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi pemasaran dan program pemasaran yang sesuai dengan kondisi Klinik Utama Mata Prime Aksara. Strategi

dan program yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung pertumbuhan jumlah kunjungan pasien. Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Proposisi Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran yang dilakukan saat ini perlu dioptimalkan.
2. Kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan strategi pemasaran saat ini perlu dioptimalkan.
3. Ditemukan beberapa hambatan dalam pelaksanaan strategi pemasaran.
4. Strategi pemasaran pelayanan kesehatan yang tepat dapat meningkatkan kunjungan pasien.
5. Program pemasaran yang ditawarkan belum memenuhi kebutuhan pasien.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk mengeksplorasi kondisi internal dan eksternal Klinik Utama Mata Prime Aksara, dengan integrasi teknik kuantitatif terbatas pada tahap pengambilan keputusan strategis (pembobotan dan pemeringkatan dalam matriks QSPM) sebagai alat bantu objektivitas berdasarkan *expert judgment*, bukan pengujian

hipotesis inferensial. Analisis data mengikuti *Strategy-Formulation Analytical Framework* (David dkk., 2023) yang terdiri atas tiga tahap: tahap input (Matriks IFE dan EFE), tahap pencocokan (Matriks Internal-Eksternal dan Matriks SWOT/TOWS), dan tahap keputusan (Matriks QSPM). Penelitian dilaksanakan di Klinik Utama Mata Prime Aksara, Jl. Katapang–Soreang, Kabupaten Bandung.

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci (Direktur Utama/Pemilik dan Manajer Operasional Klinik) untuk menggali faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta kuesioner pakar yang disebarakan secara purposif kepada panel ahli berjumlah 3–5 orang (manajemen puncak, dokter senior, dan akademisi/konsultan bisnis) untuk memberikan bobot dan rating pada Matriks IFE, EFE, dan QSPM. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi (laporan kunjungan pasien Februari 2025–Januari 2026, laporan pendapatan, profil organisasi) dan studi pustaka dari jurnal serta referensi ilmiah relevan. Instrumen kuesioner pakar menggunakan skala pembobotan 0,01–0,99 (total 1,00) dan rating 1–4, sementara keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, waktu, dan teori.

Teknik analisis data kualitatif mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, mencakup reduksi data (pengelompokan hasil wawancara ke dalam variabel bauran pemasaran 7P dan faktor eksternal), penyajian data (dalam bentuk Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Skor bobot dan rating pada Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menentukan posisi klinik pada Matriks IE, yang selanjutnya dipadukan dengan Matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT. Alternatif strategi tersebut kemudian dievaluasi melalui Matriks QSPM berdasarkan *Attractiveness Score* dari panel ahli untuk menetapkan *Total Attractiveness Score* tertinggi sebagai strategi prioritas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi situasi strategi pemasaran Klinik Utama Mata Prime Aksara dianalisis melalui pendekatan STP (Segmentation, Targeting, Positioning) dan bauran pemasaran 7P. Berdasarkan hasil analisis, tingginya ketergantungan terhadap pasien BPJS menunjukkan perlunya pengembangan segmen pasien umum, khususnya kelompok masyarakat menengah hingga menengah atas yang membutuhkan pelayanan kesehatan mata secara komprehensif.

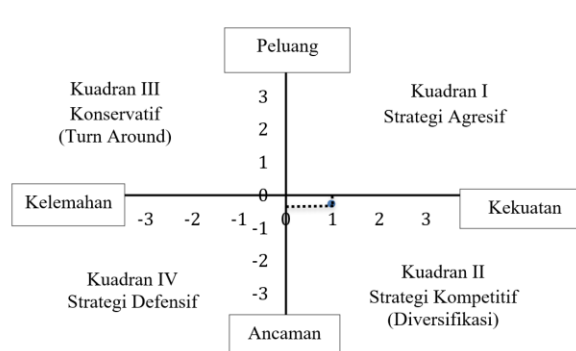
Ditinjau dari bauran pemasaran 7P, Klinik Utama Mata Prime Aksara memiliki sejumlah keunggulan, terutama pada aspek *product*, *people*, *place*, dan *physical evidence*. Klinik memiliki layanan kesehatan mata yang didukung oleh dokter spesialis, tenaga medis yang kompeten, fasilitas yang nyaman, serta peralatan diagnostik yang lengkap. Lokasi klinik juga berada pada jalur strategis dan relatif mudah dijangkau. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu

diperkuat, terutama pada *promotion*, *process*, dan *people*. Aktivitas pemasaran digital melalui media sosial belum dilakukan secara konsisten, kapasitas sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan, serta aksesibilitas bagi lansia dan penyandang disabilitas masih perlu diperhatikan.

Hasil identifikasi lingkungan internal menunjukkan bahwa kekuatan utama Klinik Utama Mata Prime Aksara meliputi status sebagai satu-satunya klinik khusus mata di Kabupaten Bandung, kepemilikan sembilan dokter spesialis mata, kompetensi sumber daya manusia, fasilitas yang nyaman, lokasi strategis, kelengkapan peralatan diagnostik, kerja sama dengan BPJS Kesehatan, serta keberadaan tim pemasaran. Di sisi lain, kelemahan yang ditemukan antara lain utilisasi ruang yang belum optimal, tingginya ketergantungan terhadap pasien BPJS, keterbatasan tenaga dokter spesialis dan optometri, belum tersedianya lift, keterbatasan anggaran promosi, aktivitas media sosial yang belum konsisten, belum adanya kerja sama dengan perusahaan asuransi, serta belum adanya manajer marketing.

Dari lingkungan eksternal, peluang yang dapat dimanfaatkan meliputi pertumbuhan penduduk dan kebutuhan pelayanan kesehatan mata, tingginya jumlah peserta BPJS, perkembangan teknologi informasi, peluang penambahan alat diagnostik, tren peningkatan kunjungan pasien, serta adanya program pemasaran. Sementara itu, ancaman yang dihadapi meliputi keterbatasan akses transportasi dari beberapa wilayah, perubahan kebijakan dan digitalisasi BPJS, persaingan dengan rumah sakit yang memiliki layanan mata, rendahnya pangsa pasien umum, serta rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan mata.

Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS, posisi strategis Klinik Utama Mata Prime Aksara berada pada Kuadran II, yang menunjukkan bahwa klinik memiliki kekuatan internal yang relatif besar, tetapi menghadapi ancaman eksternal yang cukup kuat. Kondisi tersebut mengarahkan klinik pada strategi diversifikasi atau strategi Strength-Threat (ST), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan, penguatan edukasi kesehatan mata, pengembangan layanan unggulan, perluasan kerja sama dengan berbagai pihak, serta penguatan sumber daya manusia.



Gambar. 1
Diagram Analisis SWOT Klinik Utama Mata Prime Aksara

Hasil analisis SWOT kemudian menghasilkan beberapa alternatif strategi. Strategi *Strength-Opportunity* diarahkan pada peningkatan jangkauan promosi dan edukasi kesehatan mata, optimalisasi kualitas pelayanan, serta perluasan skrining dan edukasi masyarakat. Strategi *Strength-Threat* diarahkan pada peningkatan daya saing melalui mutu pelayanan, penguatan edukasi mengenai kesehatan mata dan layanan BPJS, serta mempertahankan loyalitas pasien. Sementara itu, strategi *Weakness-Opportunity* menekankan optimalisasi pemasaran digital, pengembangan kapasitas pelayanan, dan perluasan kerja sama dengan perusahaan serta asuransi. Adapun strategi *Weakness-Threat* diarahkan pada diversifikasi sumber pasien, peningkatan kapasitas tenaga medis dan ruang pelayanan, serta peningkatan aksesibilitas bagi lansia dan penyandang disabilitas.

Selanjutnya, penentuan prioritas strategi dilakukan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi dengan prioritas tertinggi adalah memperkuat kemitraan dengan organisasi, instansi, perusahaan, komunitas, dan fasilitas kesehatan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan jaringan kemitraan menjadi strategi yang paling diprioritaskan karena dapat memperluas sumber kunjungan pasien, khususnya pasien umum, sekaligus mengurangi ketergantungan klinik terhadap pasien BPJS.

Tabel 1
Hasil Strategi Pemasaran yang menjadi Prioritas Bagi Klinik Utama Mata Prime Aksara

Strategi	Total Attractiveness Score	Peringkat
C – Penguatan kemitraan	19,5	1
B – Kualitas & kapasitas layanan	18,6	2
D – Optimalisasi SDM	18,1	3
A – Pemasaran digital terintegrasi	18,0	4

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Strategi pemasaran klinik saat ini dibangun atas segmentasi, targeting, dan positioning yang diterjemahkan ke dalam bauran pemasaran jasa (7P), mencakup layanan kesehatan mata komprehensif, tarif berjenjang (umum dan BPJS), lokasi strategis, promosi langsung maupun digital, tenaga medis profesional, proses pelayanan berbasis SOP, serta fasilitas diagnostik yang lengkap. Namun, implementasinya belum optimal—promosi digital belum konsisten, jangkauan pemasaran masih terbatas pada wilayah terdekat, dan belum ada kerja sama dengan asuransi swasta.
2. Kinerja pemasaran menunjukkan tren kunjungan positif secara agregat,

terutama setelah kerja sama BPJS terjalin, tetapi pertumbuhan tersebut tidak berimbang: kunjungan didominasi pasien BPJS sementara pasien umum stagnan, dan tindakan operasi katarak justru menurun akibat pembatasan kuota BPJS. Dengan demikian, peningkatan kunjungan belum mencerminkan kinerja pemasaran yang seimbang antar-segmen.

3. Hambatan pelaksanaan strategi pemasaran bersumber dari faktor internal (keterbatasan anggaran promosi, pemasaran digital belum optimal, ketiadaan manajer marketing, kekurangan tenaga spesialis dan penunjang, utilisasi ruang pelayanan yang belum maksimal, serta aksesibilitas fasilitas yang belum ramah lansia/disabilitas) dan faktor eksternal (ketergantungan pada BPJS, kebijakan kuota operasi oleh BPJS, rendahnya kesadaran kesehatan mata masyarakat, kendala digitalisasi layanan bagi lansia, serta persaingan antar-penyedia layanan mata).
4. Berdasarkan analisis IFAS, EFAS, Matriks SWOT, dan QSPM, diperoleh empat strategi prioritas untuk meningkatkan kunjungan pasien: (1) penguatan kemitraan dengan organisasi, instansi, perusahaan, komunitas, dan fasilitas kesehatan; (2) peningkatan kualitas dan kapasitas pelayanan; (3) penambahan dan optimalisasi sumber daya manusia; serta (4) optimalisasi pemasaran digital dan promosi kesehatan terintegrasi, strategi dipilih karena secara kolektif memanfaatkan kekuatan dan peluang klinik sekaligus mengurangi kelemahan dan mengantisipasi ancaman.
5. Keempat strategi tersebut diterjemahkan menjadi program pemasaran operasional berbasis 7P: penguatan promosi digital dan edukasi berkelanjutan, pengembangan layanan dan kapasitas pelayanan, kegiatan skrining dan penyuluhan komunitas, perluasan kerja sama dengan fasilitas kesehatan dan penyedia asuransi, serta peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan evaluasi kinerja berkala dengan target memperluas pangsa pasar pasien umum.

Rekomendasi

1. Memperluas jejaring dengan FKTP, rumah sakit, perusahaan, institusi pendidikan, organisasi profesi, komunitas, dan asuransi swasta melalui skrining berkala, pemeriksaan mata korporat, dan program kesehatan di sekolah, guna mendiversifikasi sumber kunjungan di luar jalur rujukan BPJS.
2. Mengoptimalkan pemanfaatan ruang poliklinik dan penjadwalan dokter, menyediakan akses ramah lansia dan disabilitas (lift atau relokasi poli ke lantai dasar), serta memisahkan alur pelayanan pasien BPJS dan umum untuk mengurangi waktu tunggu.
3. Merekrut tenaga optometri, administrasi, dan pemasaran sesuai kebutuhan, menghapus rangkap fungsi manajerial, serta menyelenggarakan pelatihan pelayanan prima dan keterampilan pemasaran secara berkala.
4. Memanfaatkan Instagram, TikTok, Facebook, Google Business Profile, dan WhatsApp Business dengan konten edukatif yang diarahkan spesifik pada segmen pasien umum, didukung iklan berbayar selektif yang dievaluasi berdasarkan konversi kunjungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, Tri Budi Rahardjo, Nurminingsih, dan Dinni Agustin. (2024). Marketing Strategy Analysis to Increase the Number of Medical Check-Up Patients at Sawahlunto Regional General Hospital. *Journal of Aging and Family*, 4(2):3026–3409.
- Creswell, John W., dan J. David. Creswell. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Daft, Richard L. (2021). *Organization theory & design*. Boston: Cengage.
- Daft, Richard L., dan Dorothy. Marcic. (2023). *Understanding management*. Boston: Cengage.
- Darmawan, Agus. (2024). “Databoks Jumlah Penduduk Kabupaten Bandung .” <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/029db565b23b3ef/data-2024-jumlah-penduduk-kabupaten-bandung-3-77-juta-jiwa>.
- Daruki, Maria, dan I. Nyoman Suwedia. (2020). “Strategi Pemasaran dalam Pengembangan Pelayanan Klinik Estetika.” *Jurnal ARSI : Administrasi Rumah Sakit Indonesia*. 7(1).
- David, Fred R, Forest R David, dan Meredith E. David. (2023). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. United Kingdom: Pearson Education.
- Firdausi Nuzula, Sayda, Nilna Fauza, dan Dhiya u Shidqy. (2024). “Strategi Marketing Mix Klinik Paradise Parisudha Desa Sumberagung Plosoklaten Kediri dalam Meningkatkan Volume Penjualan.” *Al-Muraqabah: Journal of Management and Sharia Business*. 04(1).
- Firman, Fareiz Aulia, dan Deti Mulyanti. (2023). Strategi Bisnis Pada Klinik Kesehatan Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEKOMBIS)* 2(2):126–39.
- Fithriyyah, Ummul Mustiqowati. (2021). *Dasar-Dasar Teori Organisasi*. Pekanbaru: iRdev Riau.
- Halim, Fitria, Ardhariksa Zukhuf Kurniullah, Butarbutar Marisi Efendi, Andriaan Sudarso, Bonaraja Purba, Darwin Sisca, Hengki Permadi, dan Vina Novela. (2021). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Kota andung: Yayasan Kita Menulis.
- Integrasi Data - Jumlah Penduduk Laki-laki dan Perempuan | Portal Satu Data Kab. Bandung. t.t. Diambil 15 April 2026. <https://satudata.bandungkab.go.id/integrasi/jumlah-penduduk-laki-laki-dan-perempuan>.
- John W. Creswell, J. David Creswell. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 6 Edition. London: SAGE Publications.
- Juju, Undang. (2021). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Khotib, Irfan Ramadhan, dan Didi Samanhudi. (2022). Merancang Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Jumlah Hunian Pasien Pada Klinik Pratama Rawat Inap Sifa Husada Nglaban-Nganjuk Menggunakan Metode SWOT. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. 3(2):73–84.

- Kotler, Philip., Gary. Armstrong, dan Sridhar. Balasubramanian. (2024). Principles of marketing. United Kingdom: Pearson.
- Kotler, Philip., Kevin Lane. Keller, dan Alexander. Chernev. (2022). Marketing management. Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip T., Gary. Armstrong, dan Marc Oliver. Opresnik. (2021). Principles of marketing . London: Parson Education Limited.
- Leny Damayantie, R. Zainul Musthofa. (2022). “Strategi Pemasaran Klinik Mata KMU Gresik Sebagai Pelayanan Kesehatan Mata.” *Al-Muzdahir : Jurnal Ekonomi Syariah* 04 (01).
- Lihardo Girsang, Aliefety Putu Garnida, dan Nurminingsih. (2024). Evaluasi Strategi Pemasaran Di Rumah Sakit Islam Karawang Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Di Era Global. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)* 8 (2).
- Lita, Marsita, Mayang Rini, dan Syuamrti. (2019). Jawa Barat Mapping. Kota Bandung.
- Made Fajar, I., Sutrisna Himawan, dan Achmad Dheni Suwardhani. (2024). Strategi Pemasaran Klinik Pratama Mutiara Bunda Tabanan berbasis SWOT untuk Meningkatkan Kunjungan Pasien. *Jayapangus Press Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin.* 4 (1).
- Manurung, Ardita, Rifqah Vaiga, Rika Maryam, Mira Veranita, dan Program Pascasarjana Magister Manajemen Rumah. (2024). “Analisis SWOT Matriks IFE dan EFE Untuk Menentukan Stratefi Pengembangan Pelayanan Klinik Rawat Jalan Pratama Bamma.” *Journal of Social and Economics Research*, 6 (1).
- Maulida, Ervina, Djuanda. Gustian, Ira Valentina Silalahi, Ni Nyoman Kerti Yasa, Putu Rahmayanti, Tarsim, Aditya Wardhnana, I. Gusti Widagda, Hani Aprilia, Ekalia Yusiana, Atika, dan Suryanti Ismail. (2021). *Manajemen Strategik*. Kota Bandung: Cv. Media Sains Indonesia.
- Meliani, Meliani, Tri Erri Astoeti, dan Yohana Yusra. (2024). Balanced Scorecard Approach in Strategic Decision Making in Development of Executive Clinic Universitas Trisakti Academic Dental Hospital 2023 – 2027. *Jurnal Administrasi Bisnis* 13 (1).
- Mulyasari, Ingkem, Alih Germas Kodyat, dan Cicilia Windiyaningsih. (2020). Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up (MCU) Di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi Untuk Meningkatkan Pendapatan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*. 4 (1).
- Murhadi, Werner R. (2024). *MANAJEMEN STRATEGI*. Surabaya: Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah.
- Mustikasari, L. A., F. Agushybana, dan S. P. Arso. (2024). Marketing Strategy Analysis In Hospital Health Institutions: A Systematic Literature Review. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 12(2).
- Mustopa, Inna Intani, Poppy Yaniawati, dan Didin Syarifuddin. (2025). “Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien pada Klinik Nuklir Serpong Setelah Perubahan Kebijakan Organisasi. *Open Journal Systems* 20 (3).
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 47 TAHUN (2016).

- Porter, Michael E., I. Nyoman, Adikarya Nugraha. (2022). Penentuan Strategi Pemasaran Klinik Estetika Rumah Sakit Daerah Mangusada Berdasarkan Konsep Strategi Generik. MEDFARM: Jurnal Farmasi dan Kesehatan 11 (1).
- Rahayu, Novi Kadarini. (2025). "Pendampingan Penyusunan Strategi Pemasaran Di Klinik Teratai PKBI Bandung." Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH). 5(7).
- Rangkuti, Freddy. (2021). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rhomadon, Wahyu, A. Rohendi, dan Yen Efawati. (2025). "Strategi Marketing Mix dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien di Klinik PKU Muhammadiyah Lombok Utara." Jurnal Cendekia Ilmiah 4(6).
- Robbins, Coulter, dan Mary Coulter. (2021). Management 15th Edition . 15 ed. United Kingdom: Pearson.
- Setiyawati, Marina Ery, dan Lusya Putri Ardhiyanti. (2025). Manajemen Pemasaran Kesehatan. Jakarta : Damera Press.
- Setyanto, Eddy, Taufik Hidayat, dan Aryati Ida Diyah. (2024). Manajemen Organisasi. Kalimantan Selatan: Ruang Karya.
- Sugiaman, Helga Audelia, A. Rohendi, dan Rinawati. (2025). Strategi Marketing Mix Dalam Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien Di Klinik 'M' Kota Tasikmalaya. Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi) 8 (2).
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Mulyaningrum, Sari Lira. (2024). Langkah Awal Memulai Suatu Bisnis Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: Deepublish
- Suyatno, Agus, dan Devita Putri Anjasari. (2023). Manajemen Pemasaran Jasa . Yogyakarta : Pustakabarupress.
- Thomas, Richard. (2024). Marketing Health Services, Fifth Edition. Health Administration Press.
- Tjiptono, dan Chandra G. (2020). Pemasaran Strategik: Domain, Determinan, Dinamika. Ed 4. Yogyakarta: Andi.
- UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17. 2023.
- Vikandi, Belingga, Laksono, Sonny, Baihakki, Imam. (2019). Strategi Pemasaran Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Study RSM Siti Khodijh Kediri. REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen. 8(2).
- Wilson, Alan, Valarie Zeithaml, Marry Bitner, dan Dwayne Gremler. (2020). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill LLC
- Wintoro, Dandi, dan Stie Mahardika. (2025). Analisis Strategi Pemasara Dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien Pada RSUD Anwar Medika." Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi 21.
- Wirtz, Jochen., dan Christopher H. Lovelock. (2022). Services marketing : people, technology, strategy. New Jersey : World Scientific.
- Zahra Dwi Anggraini, Nuryanto. (2024). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Di Era Pandemi Pada Ahmad Dental Klinik. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal 6 (1)