

STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN DI KLINIK B HUSADA KABUPATEN BADUNG

I Made Dwikayana¹, Purwadhi², Bayu Wahyudi³, Ade Mubarok⁴

¹Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, dwikayana142@gmail.com

²Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, purwadhi@ars.ac.id

³Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, drbayuwahyudi@yahoo.com

⁴Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, adem@ars.ac.id

ABSTRAK

Klinik B Husada memberikan pelayanan kesehatan yang berlokasi di Kabupaten Badung. Jumlah kunjungan pasien di klinik ini cenderung stagnan dan mengalami penurunan. Penelitian bertujuan mengetahui lingkungan pemasaran internal maupun eksternal, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) serta strategi pemasaran dan peningkatan jumlah kunjungan pasien di klinik B Husada. Metode penelitian kualitatif. Subyek penelitian menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian didapatkan analisis lingkungan internal dengan kekuatan fasilitas pelayanan, kemampuan sumber daya manusia, promosi dan penetapan tarif serta kelemahan meliputi sarana dan prasarana belum memadai, kurangnya sumber daya manusia, manajemen organisasi dan keuangan belum terkelola dengan baik. Sedangkan analisis lingkungan eksternal memiliki peluang dari segi kebutuhan masyarakat, pengembangan klinik dan kerjasama dengan BPJS serta ancaman meliputi dokter jaga sering kosong, pendapatan minimal dan adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, bidan serta perawat. Klinik B Husada berada pada kuadran *growth*. Strategi yang harus diterapkan adalah kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*). Perusahaan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut peluang yang ada sehingga dapat mengimbangi pesaing dengan produk sejenis. Strategi ini dapat dikembangkan melalui strategi S-O (*Strength-Opportunity Strategy*) yaitu menerapkan sistem secara profesional, meningkatkan program pendidikan/pelatihan SDM, memperluas pangsa pasar dan memperkuat kerjasama.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran; Klinik; SWOT; Kunjungan Pasien

ABSTRACT

B Husada Clinic provides health services located in Badung Regency. The number of patient visits at this clinic tends to stagnate and decrease. This study was to determine the marketing environment both internal and external, strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) as well as marketing strategies and increasing number of patient visits. This research method is qualitative. This research subject used purposive sampling. The results obtained the analysis of the internal environment with the strength of service facilities, human resource capabilities, promotion and tariff settings, weaknesses including inadequate facilities and infrastructure, lack of human resources, organizational and financial management has not been managed properly. The external environment has opportunities in terms of community needs, clinic development and cooperation with BPJS and threats include duty doctors often not available, minimal income and competitors such as health centers, private doctor, midwife and nurses practices. Clinic B Husada is in the growth quadrant. The strategy that must be applied is to support aggressive growth policies (Growth Oriented Strategy). The company can maximize its strengths to seize various opportunities that exist so that the company can keep up with competitors with similar products. This strategy can be developed through the S-O (Strength-Opportunity Strategy that

implementing systems and procedures professionally, improving human resource education/training programs, expanding market share and strengthening cooperation.

Keywords: *Marketing Strategy, SWOT, Clinic, Patient Visits*

Naskah diterima: oktober 2023, direvisi: desember 2023, diterbitkan: februari 2024

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan salah satu indikator penting dalam indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia. Data Riset Kesehatan Daerah (Riskesdas), tingkat kesadaran masyarakat akan kesehatan tahun 2020 sebesar 82,0% (Kementerian Kesehatan RI, 2021). Untuk menunjang kemajuan pembangunan kesehatan, maka diperlukan adanya komitmen dalam pembangunan fasilitas pelayanan kesehatan dalam mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan bangsa. Fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia diatur oleh Peraturan Pemerintah 7 Republik Indonesia No. 47 tahun 2016, di mana dalam peraturan tersebut dijelaskan mengenai definisi, jenis dan tugas dari pelayanan kesehatan. Jenis fasilitas pelayanan kesehatan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 47 tahun 2016 adalah tempat praktik mandiri tenaga kesehatan, pusat kesehatan masyarakat, klinik, Rumah Sakit, apotek, unit transfusi darah, optikal, laboratorium kesehatan, fasilitas pelayanan kedokteran untuk kepentingan hukum, dan fasilitas pelayanan kesehatan tradisional.

Pertumbuhan fasilitas pelayanan kesehatan dalam beberapa tahun terakhir kian meningkat dan berkembang sangat pesat, hal ini menyebabkan terjadinya persaingan antar fasilitas pelayanan kesehatan yang sangat ketat dalam menarik minat konsumen untuk mencari pelayanan yang terbaik di pelayanan kesehatan tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh rumah sakit/klinik agar mampu bersaing dalam menarik minat konsumen terhadap suatu produk atau layanan yang ada di pelayanan kesehatan tersebut yaitu dengan melakukan kegiatan pemasaran. Menurut Kotler dan Armstrong (2006), strategi pemasaran adalah sebuah logika dalam pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dengan harapan supaya unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan. Strategi pemasaran diperlukan untuk dapat meningkatkan daya saing diantara perusahaan yang sejenis. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengetahui

strategi yang tepat pada rumah sakit/klinik dengan melakukan analisis SWOT.

Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung tahun 2020, data fasilitas pelayanan kesehatan di Kabupaten Badung, jumlah klinik/balai kesehatan menduduki peringkat kedua (74 klinik) setelah posyandu peringkat pertama (556 posyandu), puskesmas peringkat ketiga (13 puskesmas), rumah bersalin peringkat keempat (12 rumah bersalin), dan Rumah Sakit peringkat kelima (7 Rumah Sakit). Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Badung tahun 2020 jumlah sarana kesehatan di kecamatan Mengwi terdapat 10 klinik/balai kesehatan, 193 posyandu, tiga puskesmas, lima rumah bersalin, dan satu Rumah Sakit. Dari data tersebut terlihat bahwa klinik swasta jumlahnya menempati posisi kedua dibandingkan dengan jenis pelayanan kesehatan lainnya, hal ini menunjukkan bahwa tingkat permintaan masyarakat di Kabupaten Badung pada umumnya, di kecamatan Mengwi pada khususnya terhadap klinik lebih tinggi dibandingkan dengan fasilitas kesehatan lainnya.

Penelitian akan dilakukan di klinik B Husada yang terletak di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Klinik B Husada Kabupaten Badung telah memberikan pelayanan kesehatan sejak 5 tahun yang lalu dan masih beroperasi hingga sekarang. Hal ini menjadikan posisi ini dalam persaingan antar klinik menjadi kuat karena telah berdiri selama 5 tahun yang dikenal dengan pelayanan yang baik dan memiliki tarif yang murah jika dibandingkan dengan klinik lain yang sejenis. Namun sayangnya, terdapat fenomena yang terjadi di klinik B Husada Kabupaten Badung, di mana terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien di tahun 2019 dan kapitasi BPJS cenderung stagnan, hal ini tentunya berbanding lurus dengan pendapatan yang semakin menurun.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2016 : 8), manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Manajemen Strategi

Menurut David (2016 : 6), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Dalam manajemen strategi membahas kelebihan, kekurangan, peluang dan sebagainya, yang mendukung dalam mengambil kebijakan diantara opsi kebijakan yang tersedia di dalam manajemen organisasi. Diantaranya cara untuk memilih strategi kebijakan adalah menggunakan analisa SWOT (Asharini Deffi, 2015).

Konsep Pemasaran

Menurut Kotler (2016 : 27), “*Marketing management is art and science of choosing target markets and getting, keeping and growing customers through creating, delivering and communicating superior customer value*”. Berdasarkan pengertian di atas, pemasaran merupakan suatu perpaduan dari aktivitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi, pelayanan dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dengan baik pada tingkat keuntungan tertentu.

Strategi Pemasaran

Menurut Sofjan Assauri (2014 : 168), strategi pemasaran adalah suatu rencana menyeluruh serta terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Klinik

Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialistik (Permenkes, 2014).

Kunjungan Pasien

Kunjungan merupakan perihal, perbuatan, proses, hasil lawatan, kepergian, kedatangan disatu tempat atau kegiatan. Kunjungan rawat

jalan adalah jumlah kunjungan baru dan kunjungan lama di rawat jalan (Kemenkes RI, 2011).

Analisis SWOT

Menurut Subianto (2016), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT adalah metode dalam riset pemasaran yang digunakan dalam menganalisis faktor lingkungan yang kompetitif (Hanim Khalida Zia, Rima Semiarty, Ratni Prima Lita. (2018). Analisis SWOT adalah metode yang umum digunakan untuk menganalisis dan memposisikan sumber daya dan lingkungan organisasi di empat wilayah: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Zulyani, F. 2019).

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Klinik B Husada di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Bali. Penelitian dilakukan selama lima bulan pada bulan Maret s.d. Juli 2023.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan melalui metode deskriptif. Metode kualitatif yang digunakan adalah studi kasus (Rosa & Arini, 2015). Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari para informan secara langsung melalui proses wawancara semi terstruktur secara mendalam atau *in-depth* dan telaah terhadap dokumen (Tod, *et., al.*, 2012; Purwadhi, Rohendi, Erliany S., Rian A. (2021)).

Partisipan dan Tempat Penelitian

Kegiatan penelitian ini berupa analisis strategi pemasaran Klinik B Husada Kabupaten Badung. Sampel penelitian adalah responden (narasumber) sebagai sampel teoritis. Penentuan narasumber dengan metode *purposive sampling*.

Analisis Data

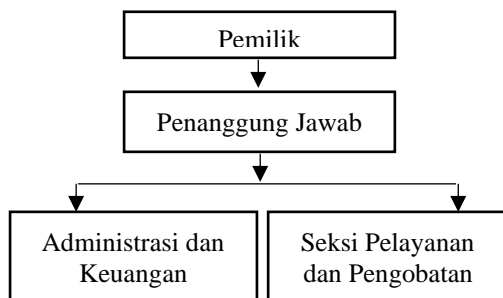
Pada penelitian kualitatif dikenal istilah uji keabsahan data, yaitu dengan metode kredibilitas (*internal validity*), transferabilitas (*eksternal validity*), dependability (*reability*), dan konformabilitas

PEMBAHASAN

Hasil Pengolahan dan Analisis Data

Lingkungan Pemasaran Baik Internal Maupun Eksternal di Klinik B Husada Kabupaten Badung

Klinik B Husada berlokasi di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Lokasi klinik ini sangat strategis karena berada dekat dengan pusat kota dan memiliki akses yang mudah karena berada ditepi jalan raya. Klinik B Husada dimaksudkan untuk memberikan pelayanan dan pendidikan kepada masyarakat tentang kesehatan dan menjadi organisasi yang mandiri dan berkelanjutan. Struktur Organisasi Klinik B Husada disajikan pada **Gambar 1**.



Gambar 1 Struktur Oraganisasi Klinik B Husada Kabupaten Badung

Jenis pelayanan yang diberikan di Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Tabel 1 Jenis Pelayanan di Klinik B Husada Kabupaten Badung**

| No | Jenis Pelayanan | Unit Pelayanan |
|----|-----------------|----------------|
|----|-----------------|----------------|

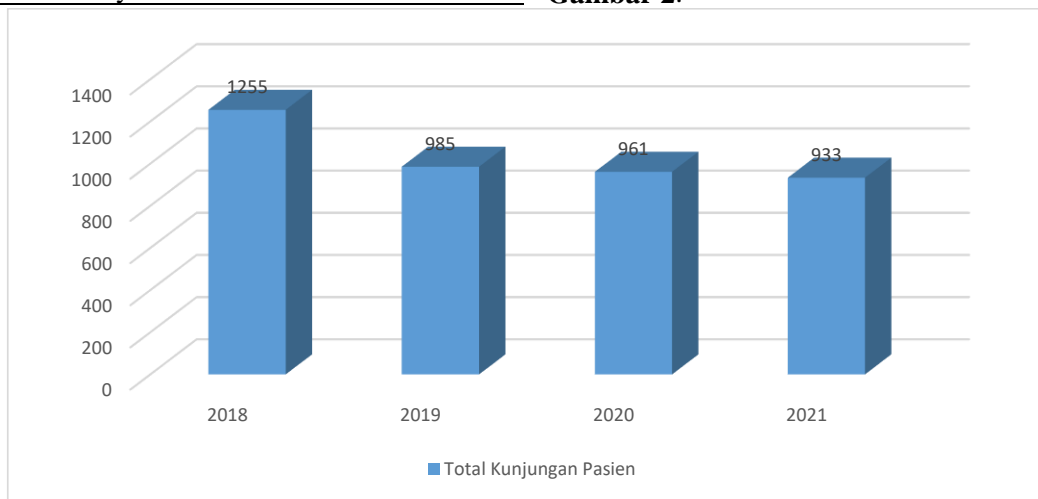
| | | |
|---|------------------------|---|
| 1 | Pelayanan dalam gedung | a. Poliklinik Umum b. Poliklinik Gigi c. Pelayanan kedaruratan (UGD) d. Pelayanan KB/KIA e. Bedah minor f. Rujukan |
| 2 | Pelayanan luar gedung | a. <i>Homecare</i> |
| 3 | Pelayanan penunjang | a. Laboratorium sederhana b. Instalasi obat c. Apotek |

Sumber Daya Manusia Klinik B Husada Kabupaten Badung diajikan pada **Tabel 2**.

Tabel 2 Total Kepegawaian

| No | Sumber Daya Manusia | Jumlah |
|--------------|---------------------|----------|
| 1 | Dokter umum | 3 |
| 2 | Dokter gigi | 1 |
| 3 | Perawat | 2 |
| 4 | Bidan | 1 |
| 5 | Bagian keuangan | 1 |
| Total | | 8 |

Jumlah kunjungan pasien di klinik B Husada Kabupaten Badung dalam empat tahun terakhir dapat dilihat dalam grafik, disajikan pada **Gambar 2**.



Gambar 2 Jumlah Kunjungan Pasien Tahun 2018 – 2021

Sumber: Data Administrasi Klinik B Husada Kabupaten Badung, 2021

Dari grafik dapat dilihat tren angka kunjungan pasien di Klinik B Husada Kabupaten Badung dari tahun 2019 – 2021 mengalami fluktuatif. Dari grafik jumlah kunjungan pasien sejak tahun 2018 sampai tahun 2019 mengalami

penurunan jumlah kunjungan pasien yang signifikan, yaitu sekitar 21%, tahun 2019 ke tahun 2020 juga mengalami penurunan kunjungan pasien sekitar 2%, dan dari tahun

2020 ke tahun 2021 juga terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien sekitar 3%.

Dari grafik tersebut menunjukkan jumlah kunjungan pasien di klinik B Husada Kabupaten Badung cenderung stagnan dan mengalami penurunan. Sayangnya, klinik ini dalam menjalankan operasionalnya tidak

pernah memiliki target jumlah kunjungan yang harus disampai tiap bulan atau tahunnya.

Analisis Faktor Internal

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan narasumber, didapatkan kondisi lingkungan internal di Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Tabel 3**.

Tabel 3 Analisis Lingkungan Internal Klinik B Husada Kabupaten Badung

| Kekuatan (<i>Strengths</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|--|---|
| <p>Fasilitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jenis pelayanan yang diberikan cukup memadai - Pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) - Lokasi klinik strategis <p>Sumber daya manusia (SDM):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya program pendidikan atau pelatihan bagi staf medis maupun paramedis <p>Promosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya upaya promosi <p>Biaya/Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetapan tarif sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat | <p>Fasilitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sarana dan prasarana belum lengkap - Lokasi bangunan klinik tertutup oleh bangunan disamping klinik <p>Sumber daya Manusia (SDM):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya manusia yang ada masih kurang <p>Promosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promosi belum terprogram <p>Biaya/ Keuangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaji karyawan belum memadai - Manajemen keuangan belum terkelola dengan baik <p>Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen organisasi belum tertata dengan baik |

Analisis Faktor Eksternal

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan narasumber didapatkan

kondisi lingkungan eksternal di Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Tabel 4**.

Tabel 4 Analisis Lingkungan Eksternal Klinik B Husada Kabupaten Badung

| Peluang (<i>Opportunities</i>) | Ancaman (<i>Threats</i>) |
|--|---|
| <p>Fasilitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keberadaan klinik sangat dibutuhkan oleh masyarakat - Pengembangan klinik prospektif <p>Biaya/Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya kerjasama dengan BPJS | <p>Sumber daya Manusia (SDM):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokter jaga kadang kosong <p>Biaya/ Keuangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pendapatan belum mampu memenuhi biaya operasional <p>Pesaing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan dan perawat |

Rencana Strategi

Dalam menentukan strategi pemasaran di diperlukan matriks SWOT sebagai langkah dalam menentukan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang

dan ancaman). Hasil analisis SWOT Klinik B Husada Kabupaten Badung dalam menentukan strategi pemasaran disajikan pada **Tabel 5** sebagai berikut:

Tabel 5 Analisis Matriks SWOT

| Faktor Eksternal (EFE) | Faktor Internal (IFE) | |
|---------------------------|--|---|
| | Strengths (S) | Weakness (W) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Jenis pelayanan yang diberikan cukup memadai | <ul style="list-style-type: none"> - Sarana dan prasarana belum lengkap - Lokasi bangunan klinik tertutup oleh bangunan disamping |

| | | |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) - Lokasi klinik strategis - Adanya program pendidikan atau pelatihan bagi staf medis maupun paramedis - Adanya upaya promosi - Penetapan tarif sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat | <ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya manusia yang ada masih kurang - Promosi belum terprogram - Gaji karyawan belum memadai - Manajemen keuangan belum terkelola dengan baik - Manajemen organisasi belum tertata dengan baik |
| Opportunities (O) | Strategi SO | Strategi WO |
| <ul style="list-style-type: none"> - Keberadaan klinik sangat dibutuhkan oleh masyarakat - Pengembangan klinik prospektif - Adanya kerjasama dengan BPJS | <ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional - Meningkatkan program pendidikan atau pelatihan SDM - Memperluas pangsa pasar - Memperkuat kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan sarana dan prasarana dalam pelayanan - Meningkatkan promosi - Optimalisasi dalam fungsi organisasi - Optimalisasi dalam biaya |
| Threats (T) | Strategi ST | Strategi WT |
| <ul style="list-style-type: none"> - Dokter jaga kadang kosong - Pendapatan belum mampu memenuhi biaya operasional - Adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan dan perawat | <ul style="list-style-type: none"> - Menjalin hubungan kerjasama dengan pihak – pihak lain - Meningkatkan kualitas layanan - Menerapkan strategi harga/tarif | <ul style="list-style-type: none"> - Penambahan SDM - Menyusun <i>Business Plan</i> sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran - Membina loyalitas pasien dan pelanggan |

IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Setelah faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Data IFAS Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Tabel 6.**

Tabel 6 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

| No. | Strengths (S) | Weight | Rating | Weighted Score |
|-----|--|--------|--------|----------------|
| 1 | Jenis pelayanan yang diberikan cukup memadai | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 2 | Pelayanan yang diberikan sesuai dengan SOP | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3 | Lokasi klinik Klinik B Husada strategis | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 4 | Adanya program pendidikan atau pelatihan staf medis | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 5 | Adanya upaya promosi | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 6 | Penetapan tarif sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat | 0,12 | 3 | 0,36 |
| | Total | 0,60 | | 1,96 |
| No. | Weakness (W) | Weight | Rating | Weighted Score |
| 1 | Sarana dan prasarana belum lengkap | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 2 | Lokasi bangunan klinik tertutup oleh bangunan disamping klinik | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 3 | Sumber daya manusia yang ada masih kurang | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4 | Promosi belum terprogram | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 5 | Gaji karyawan belum memadai | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 6 | Manajemen keuangan belum terkelola dengan baik | 0,09 | 3 | 0,27 |

| | | | | |
|-------------------------|--|-------------|----|------|
| 7 | Manajemen organisasi belum tertata dengan baik | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Total | | 0,4 | 16 | 0,97 |
| Total Score IFAS | | 2,93 | | |

Dari hasil analisis pada tabel IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 2,93. Karena total skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal pada Klinik B Husada Kabupaten Badung kuat.

EFAS (External Factor Analysis Summary)
Data EFAS Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Tabel 7**.

Tabel 7 EFAS (External Factor Analysis Summary)

| No. | Opportunity (O) | Weight | Rating | Weighted Score |
|-------------------|--|-------------|--------|----------------|
| 1 | Keberadaan klinik Klinik B Husada dibutuhkan oleh masyarakat | 0,25 | 4 | 1 |
| 2 | Pengembangan klinik prospektif | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 3 | Adanya kerjasama dengan BPJS | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Total | | 0,7 | | 2,35 |
| No. | Threats (T) | Weight | Rating | Weighted Score |
| 1 | Dokter jaga kadang kosong | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2 | Pendapatan belum mampu memenuhi biaya operasional | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 3 | Adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan, dan perawat | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Total | | 0,3 | | 0,48 |
| Total EFAS | | 2,83 | | |

Dari hasil analisis pada tabel EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor 2,83. Karena total skor setengah lebih dari 4,0 mengindikasikan bahwa Klinik B Husada Kabupaten Badung merespon peluang yang ada dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman.

matrik IE. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi kunci IFAS pada sumbu X dan EFAS pada sumbu Y. Klinik B Husada Kabupaten Badung memiliki nilai total 2,93 pada faktor internal dan nilai total 2,83 pada faktor eksternal. Klinik ini ada pada posisi V (stabilisasi), yang dapat menggunakan strategi pemeliharaan dan pengembangan. Matriks IE Klinik B Husada Kabupaten Badung disajikan pada **Gambar 3**.

Matriks IE (Internal dan Eksternal)

Untuk merumuskan strategi yang akan digunakan selanjutnya dicocokkannya dengan IFAS

| | | | | |
|------|----------|---------|----------|----------|
| | | 3,0-4,0 | 2,0-2,99 | 1,0-1,99 |
| EFAS | 3,0-4,0 | I | II | III |
| | 2,0-2,99 | IV | V | VI |
| | 1,0-1,99 | VII | VIII | IX |

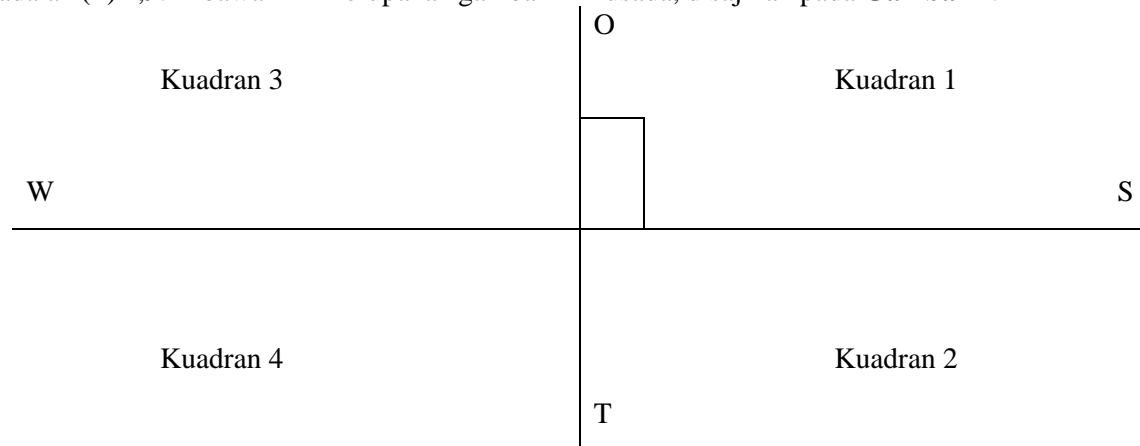
Gambar 3 Matriks IE (Internal dan Eksternal)

Diagram Cartesius

Nilai total skor dari masing – masing faktor dapat dirinci yaitu *strengths*: 1,96, *weakness*:

0,97, *opportunities*: 2,35, *threats*: 0,48. Maka diketahui selisih total skor faktor *strength* dan *weakness* adalah (+) 0,99, sedangkan selisih

total skor faktor *opportunities* dan *threats* adalah (+) 1,9. Dibawah ini merupakan gambar



Gambar 4 Diagram Cartesius Analisis SWOT Klinik B Husada

Dari gambar diagram cartesius diatas, sangat jelas menunjukkan bahwa Klinik B Husada Kabupaten Badung berada pada kuadran *growth* yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), dengan penerapan GOS tersebut perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut berbagai peluang yang ada sehingga perusahaan dapat mengimbangi pesaing lain yang mengeluarkan produk sejenis.

Pembahasan

Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman (SWOT) di Klinik B Husada Kabupaten Badung

Klinik B Husada Kabupaten Badung adalah sebuah lembaga pelayanan kesehatan yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang memadai kepada masyarakat. Berdasarkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang telah dilakukan, klinik ini memiliki sejumlah kekuatan yang dapat diandalkan, namun juga memiliki beberapa kelemahan dan menghadapi berbagai peluang dan ancaman.

Salah satu kekuatan utama Klinik B Husada Kabupaten Badung adalah jenis pelayanan yang diberikan cukup memadai. Klinik ini berusaha untuk memberikan layanan medis dan paramedis yang berkualitas, sehingga masyarakat dapat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Selain itu, pelayanan di klinik ini juga sesuai dengan

diagram Cartesius Analisis SWOT Klinik B Husada, disajikan pada **Gambar 4**.

standar operasional prosedur (SOP), sehingga menjaga konsistensi dan kualitas dalam memberikan layanan. Selain dari segi pelayanan, lokasi Klinik B Husada Kabupaten Badung juga merupakan kekuatan lainnya.

Klinik ini terletak di lokasi strategis, yang mudah diakses oleh masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan aksesibilitas dan kehadiran klinik dalam memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat. Terdapat program pendidikan dan pelatihan bagi staf medis dan paramedis. Hal ini menjadi kekuatan lain karena memberikan kesempatan bagi tenaga medis dan paramedis untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, sehingga pelayanan yang diberikan dapat selalu ditingkatkan. Adanya upaya promosi juga menjadi kekuatan lain yang membantu Klinik B Husada Kabupaten Badung untuk meningkatkan visibilitasnya di tengah masyarakat. Melalui promosi yang tepat, masyarakat dapat lebih mengenal klinik ini dan menyadari manfaat dari menggunakan pelayanan kesehatan yang disediakan.

Penetapan tarif sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat juga merupakan hal yang positif. Dengan mengakomodasi kemampuan ekonomi masyarakat, Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat melayani berbagai lapisan masyarakat, termasuk yang kurang mampu secara finansial.

Klinik B Husada Kabupaten Badung juga dihadapkan pada sejumlah kelemahan. Sarana dan prasarana yang belum lengkap menjadi salah satu permasalahan utama. Ketersediaan fasilitas medis dan perangkat pendukung

lainnya perlu ditingkatkan agar pelayanan yang diberikan dapat lebih optimal. Selain itu, lokasi bangunan klinik yang tertutup oleh bangunan disampingnya juga menjadi kendala, karena dapat mempengaruhi aksesibilitas dan daya tarik klinik bagi masyarakat yang mencarinya. Klinik perlu mencari solusi agar bangunan disampingnya tidak menghalangi pandangan dan memudahkan akses masuk. Kekurangan sumber daya manusia juga perlu mendapat perhatian. Jumlah tenaga medis dan paramedis yang masih kurang dapat mempengaruhi ketersediaan dan kualitas pelayanan. Upaya untuk meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga medis serta paramedis perlu dilakukan. Masalah lainnya adalah manajemen keuangan dan organisasi yang belum terkelola dengan baik. Kurangnya pengelolaan keuangan yang efisien dapat mengganggu kelancaran operasional klinik dan menyebabkan ketidakstabilan finansial. Sedangkan manajemen organisasi yang belum tertata dengan baik dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja dalam klinik.

Sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh klinik. Keberadaan klinik ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Klinik dapat memanfaatkan kebutuhan ini untuk terus meningkatkan pelayanan dan menarik lebih banyak pasien. Pengembangan klinik menjadi prospektif merupakan peluang lain. Dengan terus meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas yang ada, Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat menarik lebih banyak pasien dan mendapatkan reputasi yang baik di kalangan masyarakat. Selain itu, adanya kerjasama dengan BPJS juga dapat menjadi peluang untuk meningkatkan jumlah pasien. Dengan menjadi mitra BPJS, klinik dapat memberikan pelayanan kepada peserta program Jaminan Kesehatan Nasional, yang dapat meningkatkan jumlah pasien yang datang.

Klinik B Husada Kabupaten Badung juga menghadapi berbagai ancaman yang harus diatasi. Dokter jaga yang kadang kosong dapat mempengaruhi ketersediaan dan kontinuitas pelayanan, sehingga perlu diupayakan solusi untuk menjamin selalu tersedianya dokter jaga. Kendala pendapatan yang belum mampu memenuhi biaya operasional menjadi ancaman lain yang harus diatasi. Diperlukan strategi untuk meningkatkan pendapatan klinik atau mengelola pengeluaran dengan lebih efisien

agar biaya operasional dapat tercukupi. Adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan, dan perawat juga perlu diperhatikan. Klinik perlu mengidentifikasi kelebihan dan keunggulan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing, serta terus melakukan inovasi untuk tetap bersaing dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Strategi Pemasaran Dan Strategi Peningkatan Kunjungan Pasien di Klinik B Husada Kabupaten Badung

Dalam rangka mengatasi kelemahan dan ancaman, serta memanfaatkan peluang yang ada, klinik perlu merumuskan rencana strategis yang komprehensif. Dengan melakukan langkah – langkah ini, Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat terus berkembang dan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

a. Strategi SO (*Strength Opportunity*)

- 1) Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional: Klinik B Husada Kabupaten Badung memiliki kekuatan dalam pelayanan yang memadai dan sesuai dengan SOP. Dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, klinik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan dengan menerapkan sistem dan prosedur secara lebih profesional. Hal ini akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kepuasan pasien, dan menciptakan reputasi yang baik di kalangan masyarakat.
- 2) Meningkatkan program pendidikan atau pelatihan SDM: Adanya program pendidikan dan pelatihan bagi staf medis dan paramedis menjadi kekuatan klinik. Dalam menghadapi peluang, klinik dapat terus meningkatkan investasi dalam pengembangan SDM. Dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan tenaga medis dan paramedis, pelayanan klinik dapat lebih ditingkatkan dan inovatif sesuai dengan perkembangan terkini di bidang kesehatan.
- 3) Memperluas pangsa pasar: Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat

- memanfaatkan keberadaannya yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai peluang untuk meningkatkan pangsa pasar. Upaya memperluas pangsa pasar bisa dilakukan dengan melakukan promosi yang tepat, memberikan pelayanan yang berkualitas, serta menjalin kemitraan dengan pihak lain untuk mengakses lebih banyak calon pasien.
- 4) Memperkuat kerjasama: Kerjasama dengan pihak lain, seperti rumah sakit, apotek, atau lembaga kesehatan lainnya, dapat menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat posisi klinik. Dengan menjalin kerjasama yang baik, klinik dapat saling mendukung dan menghadapi persaingan dari pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, dan praktik bidan serta perawat.
- b. Strategi WO (*Weakness Opportunity*)
- 1) Mengembangkan sarana dan prasarana dalam pelayanan: Dalam menghadapi peluang, klinik perlu mengembangkan fasilitas medis dan perangkat pendukung lainnya agar pelayanan yang diberikan dapat lebih optimal. Investasi dalam pengembangan sarana dan prasarana akan meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.
 - 2) Meningkatkan promosi: Klinik perlu meningkatkan upaya promosi dengan merancang strategi promosi yang lebih terstruktur dan konsisten. Promosi yang efektif membantu meningkatkan *awareness* masyarakat tentang layanan klinik.
 - 3) Optimalisasi dalam fungsi organisasi: Klinik dapat menghadapi peluang dengan melakukan optimalisasi fungsi organisasi, termasuk peningkatan pengelolaan keuangan dan penataan struktur organisasi. Dengan demikian, klinik dapat beroperasi lebih efisien dan efektif.
 - 4) Optimalisasi dalam biaya: Dalam menghadapi tantangan biaya operasional yang tinggi, klinik perlu melakukan analisis terhadap pengeluaran dan mencari cara untuk mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. Upaya penghematan biaya dapat dilakukan dengan lebih bijaksana dalam melakukan pengadaan, negosiasi dengan pemasok.
- c. Strategi ST (*Strength Threats*)
- 1) Menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain: Dalam menghadapi ancaman dari pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, praktik bidan dan perawat, Klinik dapat memanfaatkan kekuatan dalam pelayanan yang memadai untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain. Misalnya, klinik dapat bekerja sama dengan rumah sakit untuk merujuk pasien yang membutuhkan layanan lebih lanjut. Dengan demikian, klinik dapat memperluas jaringan dan meningkatkan kesadaran masyarakat tentang keberadaannya.
 - 2) Meningkatkan kualitas layanan: Dalam menghadapi persaingan dari pesaing, klinik dapat meningkatkan kualitas layanan sebagai strategi untuk membedakan diri dari pesaing. Fokus pada pelayanan yang berkualitas tinggi, ramah, dan efisien akan membantu klinik mempertahankan pasien yang ada dan menarik pasien baru.
 - 3) Menerapkan strategi harga/tarif: Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat menghadapi ancaman dari pesaing dengan menerapkan strategi harga atau tarif yang kompetitif. Klinik perlu melakukan analisis pasar untuk menetapkan harga yang sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat dan kompetitif dibandingkan dengan pesaing. Strategi harga yang tepat dapat menarik lebih banyak pasien.
- d. Strategi WT (*Weakness Treaths*)
- 1) Penambahan SDM: Menambah jumlah dan meningkatkan kualitas SDM. Peningkatan jumlah tenaga medis dan paramedis serta kualifikasi mereka akan membantu klinik menghadapi permintaan pelayanan

yang tinggi dan meningkatkan mutu layanan.

- 2) Menyusun *Business Plan* sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran: Menyusun *Business Plan* sebagai panduan dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran. *Business Plan* akan membantu klinik dalam mengatur sumber daya, mengelola keuangan, dan mencapai tujuan strategis dengan lebih terencana.
- 3) Membina loyalitas pasien dan pelanggan: Pelayanan yang berkualitas, komunikasi yang baik, dan kepedulian terhadap kebutuhan pasien akan membantu membangun hubungan jangka panjang dengan pasien dan pelanggan, sehingga mereka akan lebih cenderung untuk kembali menggunakan jasa klinik di masa mendatang.

PENUTUP

1. Kondisi lingkungan internal Klinik B Husada Kabupaten Badung yaitu sumber daya manusia berjumlah 8 orang yang terdiri dari 3 orang dokter umum, 1 orang dokter gigi, 2 orang perawat, 1 orang bidan, dan 1 orang bagian keuangan. Struktur organisasi klinik ini terdiri dari 1 orang direktur/pemilik, 1 orang penanggung jawab yang membawahi administrasi dan keuangan serta seksi pelayanan dan pengobatan. Manajemen organisasi dan keuangan di klinik ini belum optimal dan pendapatan masih minimal. Kondisi eksternal yaitu berlokasi di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Lokasi klinik ini sangat strategis karena berada dekat dengan pusat kota dan memiliki akses yang mudah karena berada ditepi jalan raya serta keberadaan klinik sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Selain itu penetapan tarif di klinik ini sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat sekitar.
2. Kondisi lingkungan internal Klinik B Husada Kabupaten Badung memiliki kekuatan dari segi fasilitas pelayanan, kemampuan SDM, promosi dan tarif pelayanan serta kelemahan yang meliputi sarana dan prasarana yang belum

memadai, SDM yang masih kurang, serta manajemen organisasi dan keuangan yang belum optimal. Kondisi lingkungan eksternal memiliki peluang dari segi keberadaan klinik oleh masyarakat, pengembangan klinik dan kerja sama dengan BPJS serta ancaman dari segi dokter jaga sering kosong, pendapatan masih minimal dan adanya pesaing seperti puskesmas, praktik dokter pribadi, dan praktik bidan serta perawat.

3. Klinik B Husada Kabupaten Badung berada pada kuadran *Growth* yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini dapat dikembangkan melalui strategi S-O (*Strength-Opportunity Strategy*), yaitu dengan menerapkan sistem dan prosedur secara profesional, meningkatkan program pendidikan/pelatihan terhadap sumber daya manusia, memperluas pangsa pasar dan memperkuat kerjasama. Klinik B Husada Kabupaten Badung dapat menerapkan alternatif strategi yaitu strategi S-T, W-O dan W-T. Strategi S-T (*Strength-Threats Strategy*) dengan menjalin kerjasama dengan pihak – pihak lain, meningkatkan kualitas pelayanan dan menerapkan strategi harga/tarif. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity Strategy*) dapat diterapkan dengan mengembangkan sarana dan prasarana, meningkatkan promosi, optimalisasi fungsi organisasi dan biaya. Sedangkan strategi W-T (*Weakness-Threats Strategy*) melalui penambahan sumber daya manusia, menyusun *business plan* sebagai pedoman penyusunan rencana kerja dan anggaran serta membina loyalitas pasien.

REFERENSI

- Asharini, Deffi. (2015). Evaluasi Strategi Pemasaran Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta. Diakses pada tanggal 10 Maret 2023.

- Assauri, Sofjan. (2014). Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep, dan Strategi, Raja Grafindo Persada: Depok
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung. (2020). Tersedia pada: <https://badungkab.bps.go.id/indicator/30/97/1/banyaknya-sarana-esehatan-yang-tersedia.html>. Diakses pada tanggal 18 Maret 2023.
- David, Fred R. (2016). Manajemen Strategik – Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15: Jakarta, Salemba Empat
- Hanim Khalida Zia, Rima Semiarty, Ratni Prima Lita. (2018). Analisis SWOT Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Baiturrahmah Padang. Vol 7 (2018) Jurnal Kesehatan Andalas. 2018; 7. Tersedia pada: DOI: <https://doi.org/10.25077/jka.v7i0.914>. Diakses pada tanggal 28 Maret 2023.
- Kemendes RI. (2011). Juknis SIR 2011 (Petunjuk Teknis Sistem Informasi Rumah Sakit) (D. J. B. U. Kesehatan (ed.)). Kemendes RI. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. Diakses pada tanggal 18 Maret 2023.
- Kemendes RI. (2021). Profil Kesehatan Indonesia 2020. Jakarta: Kemendes RI. Tersedia pada : <https://www.kemendes.go.id/downloads/resources/download/pusdatin/profil-kesehatan-indonesia/Profil-Kesehatan-Indonesia-Tahun-2020.pdf>. Diakses pada tanggal 18 Maret 2023
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). Principles of Marketing, Eleventh Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2016 tentang Fasilitas Pelayanan Kesehatan. Diakses di <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5768/pp-no-47-tahun2016>. Diakses pada tanggal 26 April 2023
- Purwadhi, A. Rohendi, Erliany S., Rian A. (2021). Buku Pedoman Penulisan Tesis; Program Pascasarjana Magister Manajemen ARS University
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 9 tahun 2014 tentang Klinik. Jakarta
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga: Jakarta.
- Subianto, A., Setiawan, A. A., & Wajdi, M. F. (2016). Analisis SWOT Tentang Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Di Klinik Bunda (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Tod, A., M., Lusambili, A., Homer, C., Abbott, J., Cooke, J. M., Stocks, A. J., & McDaid, K. A. (2012). Understanding factors influencing vulnerable older people keeping warm and well in winter: a qualitative study using social marketing techniques. *BMJ open*, 2(4), e000922.
- Zulyani, F. (2019). Analisis SWOT Tentang Strategi Pemasaran Dalam Upaya Menentukan Posisi Klinik Gigi Margonda Depok Tahun 2019. <https://doi.org/10.35760/medif.2019.v2i1.2299.g1843>

BIODATA PENULIS

I Made Dwikayana sebagai penulis pertama merupakan mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.

Purwadhi sebagai penulis kedua merupakan dosen pada Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.

Bayu Wahyudi sebagai penulis ketiga merupakan dosen pada Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.