

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH

Judul Jurnal Ilmiah : **Analisis Strategi Pengembangan Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Penulis : Aris Kusumo Diantor¹⁾, Rohana²⁾, Rifqi Syarif Nasrulloh³⁾

Identitas Jurnal Ilmiah :

- a. Nama Jurnal : Nusantra: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial
- b. Nomor/Volume : Nomor 7 Volume 8
- c. Edisi (bulan/th) : Desember 2021
- d. Penerbit : Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan
- e. Jumlah halaman : 10

Kategori Publikasi Jurnal Ilmiah : Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah			Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Internasional	Nasional Terakreditasi ✓	Nasional Tidak Terakreditasi	
a. Kelengkapan unsur suatu Artikel Ilmiah(10%)		1,5		1,4
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		4,5		4,4
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)		4,5		4,2
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (30%)		4,5		4,3
Total = (100%)		15		14,3
Kontribusi Pengusul sebagai Penulis Pertama Correspondence 60% dari 14,3				8,58

Catatan Penilaian makalah oleh Reviewer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tentang kesesuaian dan kelengkapan unsur isi makalah Unsur-unsur yang ada dalam artikel sudah lengkap sesuai dengan kaidah penulisan (Title, Abstract, Introduction, Method, Result, Discussion, Conclusion, and Reference. 2. Tentang ruang lingkup dan kedalaman pembahasan Ruang lingkup sesuai dengan bidang ilmu penulis, pembahasan sudah dilakukan dengan baik, runtut dan lengkap. 3. Tentang kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi Data yang disajikan sudah lengkap dan mutakhir, dengan pembahasan dan metode yang cukup dalam. 4. Tentang Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit Penerbit sudah terindeks sinta 5, jurnal multidisiplin yang mencakup berbagai topik dalam studi ilmu-ilmu sosial dan humaniora
--	---

Yogyakarta, 29 Maret 2022

Reviewer



(Dra. Anis Siti Hartati, M.Si)

Unit kerja: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Yogyakarta
 Jabatan Fungsional: Lektor Kepala (400 AK)



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KLINIK PRATAMA BKM XYZ YOGYAKARTA DENGAN METODE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

Aris Kusumo Diantoro¹, Rohana², Rifqi Syarif Nasrulloh³

1,2,3) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta

Abstrak

Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat I yang berada di daerah Krapyak. Berdasarkan data kunjungan pasien tahun 2019-2020 dan laporan pra penelitian tentang branding Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta, diketahui bahwa jumlah pasien relatif sedikit dan masyarakat sekitar banyak yang belum mengetahui keberadaan Klinik tersebut. Maka perlu untuk diteliti dan analisis mengenai permasalahan tersebut dan perlu untuk ditemukan suatu problem solving dengan alternative strategy yang tepat agar dapat membantu klinik untuk berkembang dan maju. Penelitian ini adalah penelitian gabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam penelitian ini dilakukan analisis bauran pemasaran, analisis faktor internal dan eksternal, dilanjutkan analisis SWOT Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak. Kemudian analisis strategi dilakukan menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk mengetahui alternatif strategi terbaik. Penelitian ini menemukan 9 alternatif strategi yang dihasilkan dari perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Dengan alternatif strategi utama yaitu pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor 18,40. Serta 8 alternatif strategi lain yang dapat digunakan sebagai strategi alternatif dalam pengembangan klinik.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Bauran Pemasaran, Analisis SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014, pengertian dari Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang merupakan penyedia dan penyelenggara layanan medis dasar dan spesialisik yang diselenggarakan dan dikelola oleh lebih dari satu jenis profesi tenaga kesehatan dan di pimpin oleh seorang tenaga medis. Klinik Pratama merupakan sebuah klinik pelayanan kesehatan dasar yang disediakan oleh dokter umum. Berdasarkan izin, klinik ini dapat dimiliki oleh perusahaan atau perorangan (Departemen Kesehatan Republik Indonesia, 2014).

Klinik Pratama BKM XYZ Krpyak merupakan klinik yang didirikan oleh Yayasan Pondok Pesantren XYZ Krpyak. Klinik tersebut merupakan salah satu klinik yang menyediakan pelayanan kesehatan poli umum dan poli gigi. Klinik ini menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat dan santri Pondok Pesantren. Berdasarkan data jumlah pengunjung atau pasien pada tahun 2019-2020 dan data kajian pra penelitian didapatkan informasi bahwa jumlah pasien tergolong sedikit dan keberadaan klinik yang belum diketahui oleh sebagian besar masyarakat sekitar merupakan permasalahan yang harus temukan solusinya. Permasalahan tersebut perlu untuk dikaji secara mendalam terutama tentang strategi pengembangan yang telah diterapkan oleh Klinik, karena strategi tersebut merupakan salah satu penentu keberlangsungan fasilitas pelayanan kesehatan (Heningnurani, 2019).

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu analisis bauran pemasaran, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis faktor internal dengan menggunakan matriks IFE, analisis faktor eksternal dengan matriks EFE. Analisis ini dilakukan agar lebih jelas dalam penerapan pengembangan

unit bisnis usaha (Nasrulloh et al., 2019). Kemudian, dilanjutkan dengan analisis faktor internal dan eksternal dengan matriks IE. Serta analisis SWOT dan tahapan terakhir yaitu dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk memperoleh alternatif strategi pemasaran yang terbaik berdasarkan skor tertinggi.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Dalam proses penelitian ini menggunakan 2 jenis data penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung di Klinik XYZ Krpyak melalui observasi, wawancara dan pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah studi literatur dengan mempelajari materi tentang permasalahan yang ada melalui jurnal, buku, penelitian terdahulu dan internet.

Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Bauran pemasaran adalah suatu elemen kontrol organisasi yang dapat digunakan dalam berkomunikasi dengan konsumen. Klinik Pratama BKM XYZ merupakan suatu organisasi yang menawarkan produk, layanan dan juga jasa, maka bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu; produk(product), tempat(place), promosi(promotion), harga (price), orang (people), bukti fisik (physical evidence) dan proses (process). Berikut ini merupakan table indikator pada bauran pemasaran di Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krpyak (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2013).

Tabel 1. Indikator bauran pemasaran (marketing mix) Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krapyak

NO	Indikator	Sub Indikator
1	Produk	Ketersediaan obat /bahan pengobatan
		Peralatan kesehatan
		Pelayanan kesehatan
2	Price (Harga)	Harga pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien
3	Place (Tempat)	Letak / lokasi klinik dirikan
		Tata ruang klinik
4	Promotion (Promosi)	Pemasaran yang telah diterapkan klinik kepada masyarakat umum
		Branding klinik
5	People (SDM)	Kompetensi dan kualitas sumber daya manusia (dokter/perawat) klinik
6	Proses (Proses)	Proses pelayanan yang diberikan kepada pasien
7	Physicaldevide nce (Lingkungan)	Lingkungan yang ada disekitar klinik

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini merupakan identifikasi faktor internal dan eksternal berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak Yogyakarta.

Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)

Matriks IFE adalah metode yang digunakan untuk merumuskan strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis dan dijadikan sebagai landasan untuk mengidentifikasi

hubungan pada area tersebut (Puspitasari & Thoatillah, 2016).

Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Matriks EFE adalah suatu metode digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi (Puspitasari & Thoatillah, 2016).

Matriks Internal Eksternal (IE)

Dalam Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, yaitu ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif atau integratif bisa dijadikan strategi yang paling tepat. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (David, 2012).

Analisis SWOT (Strengths, Weeknees, Opportunities and Threats)

Analisis adalah suatu metode yang memiliki tujuan untuk menyusun dan menganalisis faktor lingkungan pada objek penelitian yang menggambarkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dan dapat disesuaikan dengan faktor lingkungan internal kekuatan dan kelemahan yang diteliti (Rangkuti, 2018).

Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah metode yang digunakan untuk merumuskan dan

menyusun suatu strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya dan menghasilkan alternatif strategi yang terbaik dengan perhitungan skor yang ditemukan (David, David, & David, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data

Penelitian ini menunjukkan bahwa data faktor internal dan faktor eksternal memiliki dampak pada perkembangan klinis bidang pemasaran. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak internal Klinik. Adapun wawancara faktor internal dilakukan kepada Bapak OI sebagai responden 1 yang berprofesi sebagai dokter, Ibu FS sebagai responden 2 yang berprofesi sebagai perawat, Saudara RG sebagai responden 3 yang berprofesi sebagai admin, saudara FD sebagai responden 4 yang berprofesi sebagai perawat, saudara DW sebagai responden 5 yang berprofesi sebagai perawat, Bapak AK 6 yang berprofesi sebagai dokter dan Bapak AM sebagai

responden 7 yang berprofesi sebagai dokter. Kemudian untuk pengambilan data pada analisis faktor eksternal dilakukan wawancara kepada Pimpinan Klinik. Dalam wawancara tersebut diperoleh hasil berupa peluang dan ancaman yang ada di Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak.

Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Analisis bauran pemasaran 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, process, dan physicalevidence*. Dalam analisis ini, dilakukan wawancara dan pemberian nilai pada setiap indikator yang ada. Hasil wawancara didapatkan pula nilai skala yang berkaitan dengan bauran pemasaran. Apabila rata-rata suatu pernyataan memiliki nilai lebih besar atau sama dengan 4 maka pernyataan tersebut dianggap sebagai kelebihan Klinik dan apabila rata-rata kurang dari 3 maka akan dianggap sebagai kekurangan dan akan dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Perhitungan Nilai Bauran Pemasaran pada Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krapyak

Indikator	Sub Indikator	Nilai							Total	Rata-rata
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7		
Produk	Ketersediaan obat /bahan pengobatan	3	4	3	3	4	4	4	25	3,6
	Peralatan kesehatan	4	3	3	3	5	4	4	26	3,7
	Pelayanan kesehatan	3	5	4	3	5	4	5	29	4,1
Price (Harga)	Harga pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien	3	5	5	3	4	3	5	27	4
Place (Tempat)	Letak / lokasi klinik dirikan	4	3	4	3	5	5	4	28	4
	Tata ruang klinik	4	4	4	3	3	4	4	26	3,7
Promotion (Promosi)	Pemasaran yang telah diterapkan klinik kepada	3	3	2	3	4	3	2	20	2,9

	masyarakat umum									
	Branding klinik	2	3	2	3	4	3	2	19	2,7
People (SDM)	Kompetensi dan kualitas sumber daya manusia (dokter/perawat) klinik	3	5	4	3	4	3	4	26	3,7
Proses (Proses)	Proses pelayanan yang diberikan kepada pasien	5	4	3	3	5	4	4	28	4
Physicalde vidence (Lingkung an)	Lingkungan yang ada disekitar klinik	4	3	5	3	3	5	5	28	4

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel diatas, telah diketahui bahwa pada analisis bauran pemasaran terdapat faktor internal berupa kekuatan, yaitu lokasi berada di kawasan strategis, karyawan dan sumber daya manusia yang memberikan pelayanan yang ramah dan simpatik kepada pasien, proses pelayanan kesehatan yang baik serta alur proses penanganan pasien yang cukup cepat, memiliki tempat parkir yang cukup luas, harga yang terjangkau dan lokasi di lingkungan pesantren. Sedangkan kelemahannya adalah ketersediaan obat yang terbatas, kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik, tata ruang bagian depan Klinik (tembok dan pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik dan kurangnya sumber daya manusia.

Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang

1. Kekuatan (Strenghts)

- a. Lokasi yang strategis di Kota Yogyakarta yang padat penduduk
- b. Dokter, karyawan dan perawat yang memberikan pelayanan kesehatan dengan baik, ramah dan simpatik
- c. Alur dan proses pelayanan kesehatan yang cepat
- d. Harga yang terjangkau
- e. Memiliki tempat parkir yang luas

- f. Berada di lingkungan pesantren, santri menjadi pasien tetap

2. Kelemahan (Weekness)

- a. Ketersediaan obat yang terbatas
- b. Kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik
- c. Tata ruang bagian depan klinik (tembok, pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik
- d. Kurangnya jumlah SDM

3. Peluang

- a. Klinik berada dibawah naungan Yayasan Pesantren XYZ Krapyak
- b. Masyarakat sekitar klinik yang padat penduduk
- c. Kepercayaan santri dan alumni kepada klinik karena dorongan dari kyai-kyai krapyak
- d. Jaringan relasi klinik dengan lembaga kemasyarakatan dan instansi

- e. Media digital untuk mempermudah pelayanan Kesehatan
- f. Penggunaan media sosial

4. Ancaman

- a. Banyaknya pesaing yang terletak dekat dengan klinik
- b. Banyak pedagang yang berada di depan lokasi Klinik yang berdampak pada lokasi Klinik kurang terlihat
- c. Beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa klinik khusus untuk santri
- d. Komunikasi yang kurang intens dan respon yang masif dari jaringan relasi

Matriks Internal faktor Evaluation (IFE)

Berdasarkan identifikasi faktor internal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan matriks IFE

Tabel 3. Hasil Perhitungan Analisis Matriks IFE

Faktor Internal	Rating	Bobot	Nilai Skor
1.Kekuatan (Strenghts)			
Lokasi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang strategis di Kota Yogyakarta yang padat penduduk	4	0,15	0,6
Dokter, karyawan dan perawat yang memberikan pelayanan kesehatan dengan baik, ramah dan simpatik	4	0,07	0,28
Alur dan proses pelayanan kesehatan yang cepat	3	0,05	0,15

Harga yang terjangkau	4	0,11	0,44
Memiliki tempat parkir yang luas	4	0,07	0,28
Berada di lingkungan pesantren, santri menjadi pasien tetap	4	0,16	0,64
2.Kelemahan (Weekness)			
Ketersediaan obat yang terbatas	2	0,07	0,14
Kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak	2	0,12	0,24
Tata ruang bagian depan klinik (tembok , pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik	1	0,12	0,12
Kurangnya jumlah SDM	2	0,08	0,16
Jumlah	30	1	3,05

Matriks faktor Eksternal EFE (EFE)

Berdasarkan identifikasi factor eksternal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan matriks EFE

Tabel 4. Hasil Perhitungan Analisis Matrik EFE

Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Nilai Skor
1. Peluang			
Klinik berada dibawah naungan Yayasan Pesantren XYZ Krapyak	4	0,15	0,6
Masyarakat sekitar klinik yang padat penduduk	4	0,13	0,52
Kepercayaan santri dan alumni kepada klinik karena dorongan dari kyai-kyai krapyak	4	0,11	0,44
Jaringan relasi dengan klinik	4	0,08	0,32

lembaga kemasyarakatan dan instansi			
Media digital untuk mempermudah pelayanan kesehatan	3	0,07	0,21
Penggunaan media sosial	3	0,06	0,18
2. Ancaman			
Banyaknya pesaing yang terletak dekat dengan klinik	1	0,14	0,14
Banyak pedagang yang berada di depan lokasi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang berdampak pada lokasi Klinik kurang terlihat	1	0,12	0,12
Beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa klinik khusus untuk santri	2	0,07	0,14
Komunikasi yang kurang intens dan respon yang masif dari jaringan relasi	2	0,07	0,14
Jumlah	28	1	2,81

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Berdasarkan pada gambar diatas dapat diketahui bahwa posisi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang dianalisis menggunakan matrix IE, diketahui posisi Klinik berada sel IV. Strategi yang dilaksanakan adalah tumbuh dan kembangkan/bina (Growh and Build). Strategi yang cocok digunakan pada sel tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi produk (pengembangan produk).

Analisis SWOT

Dari hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang telah dilakukan, kemudian dilanjutkan dengan menyusun dan membuat beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Berikut ini merupakan hasil dari analisis Matriks SWOT dengan mengembangkan 4 type strategi.

- 1) Strategi Strengths-Opportunity (Strategi SO)
 - a. Pelayanan kesehatan 24 Jam
 - b. Pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien)
 - c. Menambah poli pemeriksaan Kesehatan
 - d. Optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan, promosi dan branding
- 2) Strategi Weakness-Opportunity (Strategi WO).
 - a. Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar klinik
 - b. Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para-alumni santri dan masyarakat sekitar
 - c. Membuat proram magang, bekerjasama dengan pondok pesantren krapyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan
- 3) Strategi Strengths-Threats (Strategi ST)
 - a. Komunikasi aktif, yang dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat

- b. Strategi Weakness-Threats (Startegi WT)
- c. Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan klinik

Matching Strategy

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada matriks IE diketahui bahwa posisi Klinik Pratama BKM XYZ Krpyak berada pada sel ke IV. Strategi yang dapat digunakan pada sel ke IV adalah tumbuh dan membangun dengan strategi pengembangan layanan atau produk, penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Tabel 5. Matching strategy

Pengembangan layanan/produk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan Kesehatan 24 Jam 2. Pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) 3. Menambah poli pemeriksaan kesehatan 4. Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar klinik 5. Membuat proram magang, bekerjasama dengan pondok pesantren krpyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan
Penetrasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para alumni santri dan masyarakat sekitar 2. Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan klinik
Pengembangan pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi peran teknologi dalam

	<p>pelayanan,promosi dan branding</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Komunikasi aktif, yang dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat
--	---

Analisis Quantitave Startegic Planning Matrix (QSPM)

Dari data yang diperoleh berdasarkan perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) melalui evaluasi strategi dari matriks SWOT maka diperoleh alternatif strategi dari Total Attractive Score (TAS) tertinggi ke terendah, adapun data yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 6. Perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Peringkat	Alternatif Strategi	Skor
1	Pelayanan kesehatan <i>dokter go home</i> (panggilan dokter ke lokasi pasien)	18,40
2	Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan Klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan Klinik	18,14
3	Pelayanan Kesehatan 24 Jam	17,86
4	Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para alumni santri dan masyarakat sekitar	17,86
5	Menambah poli pemeriksaan kesehatan	15,59
6	Optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan,promosi dan branding	15,34
7	Membuat proram magang bekerjasama dengan Pondok Pesantren Krpyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan	14,92

8	Komunikasi aktif dan dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat	12,48
9	Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar Klinik	10,14

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa alternatif strategi utama pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak adalah menambah pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor sebesar 18,40. Alternatif strategi tersebut dapat digunakan Klinik untuk menciptakan branding dan promosi klinik kepada santri maupun masyarakat umum. Serta dapat dijadikan strategi untuk memberikan pelayanan yang lebih kepada masyarakat sekitar. Strategi ini juga dapat menjadi layanan unggulan yang dapat membantu masyarakat sekitar. Kemudian, dapat diketahui alternatif strategi lanjutan yaitu memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan Klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, pelayanan kesehatan 24 Jam, mengadakan bakti sosial yang bekerjasama dengan para-alumni santri dan masyarakat sekitar. Menambah poli pemeriksaan kesehatan, optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan promosi dan branding. Membuat proram magang bekerjasama dengan Pondok Pesantren Krapyak atau lembaga pendidikan, komunikasi aktif dan dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat dan bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar Klinik.

KESIMPULAN

Dalam analisis bauran pemasaran, ditemukan faktor internal berupa kekuatan, yaitu lokasi yang

strategis, karyawan dan sumber daya manusia yang memberikan pelayanan yang ramah dan simpatik kepada pasien, proses pelayanan kesehatan yang baik serta alur proses penanganan pasien yang cepat, memiliki tempat parkir yang cukup luas, harga yang terjangkau dan lokasi di lingkungan pesantren. Sedangkan kelemahan Klinik adalah ketersediaan obat yang terbatas, kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik, tata ruang bagian depan Klinik (tembok dan pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik dan kurangnya sumber daya manusia.

Dalam proses perhitungan metode Quantitative Strateguc Planning Matrix (QSPM) sebelumnya dilakukan beberapa tahap untuk mendapatkan rumusan startegi diantaranya yaitu yaitu analisis IFE, analisis EFE, dilanjutkan dengan analisis IE dan analisis SWOT. Pada hasil perhitungan matrix IFE, dapat diketahui skor total sebesar 3,05 dan matrix EFE diketahui skor 2,81. Hasil perhitungan matrix IFE dan matrix EFE digunakan sebagai informasi yang bertujuan untuk penentuan strategi dan posisi Klinik yang dianalisis menggunakan matrix IE. Diketahui bahwa posisi Klinik berada sel IV, strategi yang dapat dilaksanakan adalah tumbuh dan kembangkan/bina (Growh and Build). Strategi yang cocok digunakan pada sel tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi produk (pengembangan produk). Alternatif strategi utama yang dihasilkan dari perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang dapat diterapkan Klinik adalah pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor 18,40.

DAFTAR PUSTAKA

David. (2012). Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep. (Dono Sunardi,Trans). Jakarta: Salemba Empat.

David, M., David, F., & David, F. (2009). The Quantitative strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. The Coastal Bussines Journal.

Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Klinik. Jakarta: Departemen Kesehatan RI.

Heningnurani, A. Y. (2019). Strategi Pemasaran RSUD H.Abdul Manap Kota Jambi. JournalARSI, 153-164.

Indonesia, D. K. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Klinik. Jakarta: Departemen Kesehatan RI.

Nasrulloh, R. S., Pratomo, S. A., & Widodo, S. (2019). Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Dalam Menentukan Strategi Keberlanjutan Usaha Sentra Mie Soun Desa Manjung Klaten, Jawa Tengah. NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, 6(2), 120-134.

Puspitasari, N. B., & Thoatillah, S. A. (2016). Perancangan Strategi Pemasaran Pada Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang . Seminar Nasional Teknik Industri Universitas gajah Mada, T184-T194.

Rangkuti, F. (2018). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot , Rating dan OCAI. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Boston: Mc.Grow-Hill.

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH

Judul Jurnal Ilmiah : **Analisis Strategi Pengembangan Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Penulis : Aris Kusumo Diantor¹, Rohana², Rifqi Syarif Nasrulloh³

Identitas Jurnal Ilmiah :

- a. Nama Jurnal : Nusantra: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial
- b. Nomor/Volume : Nomor 7 Volume 8
- c. Edisi (bulan/th) : Desember 2021
- d. Penerbit : Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan
- e. Jumlah halaman : 10

Kategori Publikasi Jurnal Ilmiah : Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah			Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Internasional	Nasional Terakreditasi ✓	Nasional Tidak Terakreditasi	
a. Kelengkapan unsur suatu Artikel Ilmiah(10%)		1,5		1,5
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		4,5		4,5
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)		4,5		4,3
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (30%)		4,5		4,2
Total = (100%)		15		14,5
Kontribusi Pengusul sebagai Penulis Pertama dan Corespondece 60% dari 14,5				8,7

Catatan Penilaian makalah oleh Reviewer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tentang kesesuaian dan kelengkapan unsur isi makalah Unsur-unsur artikel lengkap, yaitu pendahuluan, kajian pustaka, metode penelitian, pembahasan dan kesimpulan. 2. Tentang ruang lingkup dan kedalaman pembahasan Ruang lingkup dalam bidang Manajemen, pembahasan sangat baik dan mendalam. Menggunakan referensi yang sangat memadai. 3. Tentang kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi Data lengkap dan mutakhir, dengan metode analisis dan pembahasan yang sangat mendalam. 4. Tentang Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit Penerbit lengkap dan baik dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dan terindeks SINTA 5. Kualitas penerbit sangat baik.
--	--

Yogyakarta, 30 Maret 2022

Reviewer



(Dr. Titik Kusmantini, S.E., MS.i.)

Unit kerja: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Yogyakarta

Jabatan Fungsional: Lektor Kepala (732 AK)



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KLINIK PRATAMA BKM XYZ YOGYAKARTA DENGAN METODE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

Aris Kusumo Diantoro¹, Rohana², Rifqi Syarif Nasrulloh³

1,2,3) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta

Abstrak

Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat I yang berada di daerah Krapyak. Berdasarkan data kunjungan pasien tahun 2019-2020 dan laporan pra penelitian tentang branding Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta, diketahui bahwa jumlah pasien relatif sedikit dan masyarakat sekitar banyak yang belum mengetahui keberadaan Klinik tersebut. Maka perlu untuk diteliti dan analisis mengenai permasalahan tersebut dan perlu untuk ditemukan suatu problem solving dengan alternative strategy yang tepat agar dapat membantu klinik untuk berkembang dan maju. Penelitian ini adalah penelitian gabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam penelitian ini dilakukan analisis bauran pemasaran, analisis faktor internal dan eksternal, dilanjutkan analisis SWOT Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak. Kemudian analisis strategi dilakukan menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk mengetahui alternatif strategi terbaik. Penelitian ini menemukan 9 alternatif strategi yang dihasilkan dari perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Dengan alternatif strategi utama yaitu pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor 18,40. Serta 8 alternatif strategi lain yang dapat digunakan sebagai strategi alternatif dalam pengembangan klinik.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Bauran Pemasaran, Analisis SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014, pengertian dari Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang merupakan penyedia dan penyelenggara layanan medis dasar dan spesialisik yang diselenggarakan dan dikelola oleh lebih dari satu jenis profesi tenaga kesehatan dan di pimpin oleh seorang tenaga medis. Klinik Pratama merupakan sebuah klinik pelayanan kesehatan dasar yang disediakan oleh dokter umum. Berdasarkan izin, klinik ini dapat dimiliki oleh perusahaan atau perorangan (Departemen Kesehatan Republik Indonesia, 2014).

Klinik Pratama BKM XYZ Krpyak merupakan klinik yang didirikan oleh Yayasan Pondok Pesantren XYZ Krpyak. Klinik tersebut merupakan salah satu klinik yang menyediakan pelayanan kesehatan poli umum dan poli gigi. Klinik ini menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat dan santri Pondok Pesantren. Berdasarkan data jumlah pengunjung atau pasien pada tahun 2019-2020 dan data kajian pra penelitian didapatkan informasi bahwa jumlah pasien tergolong sedikit dan keberadaan klinik yang belum diketahui oleh sebagian besar masyarakat sekitar merupakan permasalahan yang harus temukan solusinya. Permasalahan tersebut perlu untuk dikaji secara mendalam terutama tentang strategi pengembangan yang telah diterapkan oleh Klinik, karena strategi tersebut merupakan salah satu penentu keberlangsungan fasilitas pelayanan kesehatan (Heningnurani, 2019).

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu analisis bauran pemasaran, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis faktor internal dengan menggunakan matriks IFE, analisis faktor eksternal dengan matriks EFE. Analisis ini dilakukan agar lebih jelas dalam penerapan pengembangan

unit bisnis usaha (Nasrulloh et al., 2019). Kemudian, dilanjutkan dengan analisis faktor internal dan eksternal dengan matriks IE. Serta analisis SWOT dan tahapan terakhir yaitu dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk memperoleh alternatif strategi pemasaran yang terbaik berdasarkan skor tertinggi.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Dalam proses penelitian ini menggunakan 2 jenis data penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung di Klinik XYZ Krpyak melalui observasi, wawancara dan pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah studi literatur dengan mempelajari materi tentang permasalahan yang ada melalui jurnal, buku, penelitian terdahulu dan internet.

Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Bauran pemasaran adalah suatu elemen kontrol organisasi yang dapat digunakan dalam berkomunikasi dengan konsumen. Klinik Pratama BKM XYZ merupakan suatu organisasi yang menawarkan produk, layanan dan juga jasa, maka bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu; produk(product), tempat(place), promosi(promotion), harga (price), orang (people), bukti fisik (physical evidence) dan proses (process). Berikut ini merupakan table indikator pada bauran pemasaran di Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krpyak (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2013).

Tabel 1. Indikator bauran pemasaran (marketing mix) Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krapyak

NO	Indikator	Sub Indikator
1	Produk	Ketersediaan obat /bahan pengobatan
		Peralatan kesehatan
		Pelayanan kesehatan
2	Price (Harga)	Harga pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien
3	Place (Tempat)	Letak / lokasi klinik dirikan
		Tata ruang klinik
4	Promotion (Promosi)	Pemasaran yang telah diterapkan klinik kepada masyarakat umum
		Branding klinik
5	People (SDM)	Kompetensi dan kualitas sumber daya manusia (dokter/perawat) klinik
6	Proses (Proses)	Proses pelayanan yang diberikan kepada pasien
7	Physicaldevide nce (Lingkungan)	Lingkungan yang ada disekitar klinik

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini merupakan identifikasi faktor internal dan eksternal berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak Yogyakarta.

Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)

Matriks IFE adalah metode yang digunakan untuk merumuskan strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis dan dijadikan sebagai landasan untuk mengidentifikasi

hubungan pada area tersebut (Puspitasari & Thoatillah, 2016).

Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Matriks EFE adalah suatu metode digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi (Puspitasari & Thoatillah, 2016).

Matriks Internal Eksternal (IE)

Dalam Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, yaitu ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif atau integratif bisa dijadikan strategi yang paling tepat. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (David, 2012).

Analisis SWOT (Strengths, Weeknees, Opportunities and Threats)

Analisis adalah suatu metode yang memiliki tujuan untuk menyusun dan menganalisis faktor lingkungan pada objek penelitian yang menggambarkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dan dapat disesuaikan dengan faktor lingkungan internal kekuatan dan kelemahan yang diteliti (Rangkuti, 2018).

Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah metode yang digunakan untuk merumuskan dan

menyusun suatu strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya dan menghasilkan alternatif strategi yang terbaik dengan perhitungan skor yang ditemukan (David, David, & David, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data

Penelitian ini menunjukkan bahwa data faktor internal dan faktor eksternal memiliki dampak pada perkembangan klinis bidang pemasaran. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak internal Klinik. Adapun wawancara faktor internal dilakukan kepada Bapak OI sebagai responden 1 yang berprofesi sebagai dokter, Ibu FS sebagai responden 2 yang berprofesi sebagai perawat, Saudara RG sebagai responden 3 yang berprofesi sebagai admin, saudara FD sebagai responden 4 yang berprofesi sebagai perawat, saudara DW sebagai responden 5 yang berprofesi sebagai perawat, Bapak AK 6 yang berprofesi sebagai dokter dan Bapak AM sebagai

responden 7 yang berprofesi sebagai dokter. Kemudian untuk pengambilan data pada analisis faktor eksternal dilakukan wawancara kepada Pimpinan Klinik. Dalam wawancara tersebut diperoleh hasil berupa peluang dan ancaman yang ada di Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak.

Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Analisis bauran pemasaran 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, process, dan physicalevidence*. Dalam analisis ini, dilakukan wawancara dan pemberian nilai pada setiap indikator yang ada. Hasil wawancara didapatkan pula nilai skala yang berkaitan dengan bauran pemasaran. Apabila rata-rata suatu pernyataan memiliki nilai lebih besar atau sama dengan 4 maka pernyataan tersebut dianggap sebagai kelebihan Klinik dan apabila rata-rata kurang dari 3 maka akan dianggap sebagai kekurangan dan akan dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Perhitungan Nilai Bauran Pemasaran pada Klinik Pratama BKM Ali Maksum Krapyak

Indikator	Sub Indikator	Nilai							Total	Rata-rata
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7		
Produk	Ketersediaan obat /bahan pengobatan	3	4	3	3	4	4	4	25	3,6
	Peralatan kesehatan	4	3	3	3	5	4	4	26	3,7
	Pelayanan kesehatan	3	5	4	3	5	4	5	29	4,1
Price (Harga)	Harga pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien	3	5	5	3	4	3	5	27	4
Place (Tempat)	Letak / lokasi klinik dirikan	4	3	4	3	5	5	4	28	4
	Tata ruang klinik	4	4	4	3	3	4	4	26	3,7
Promotion (Promosi)	Pemasaran yang telah diterapkan klinik kepada	3	3	2	3	4	3	2	20	2,9

	masyarakat umum									
	Branding klinik	2	3	2	3	4	3	2	19	2,7
People (SDM)	Kompetensi dan kualitas sumber daya manusia (dokter/perawat) klinik	3	5	4	3	4	3	4	26	3,7
Proses (Proses)	Proses pelayanan yang diberikan kepada pasien	5	4	3	3	5	4	4	28	4
Physicalde vidence (Lingkungan)	Lingkungan yang ada disekitar klinik	4	3	5	3	3	5	5	28	4

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel diatas, telah diketahui bahwa pada analisis bauran pemasaran terdapat faktor internal berupa kekuatan, yaitu lokasi berada di kawasan strategis, karyawan dan sumber daya manusia yang memberikan pelayanan yang ramah dan simpatik kepada pasien, proses pelayanan kesehatan yang baik serta alur proses penanganan pasien yang cukup cepat, memiliki tempat parkir yang cukup luas, harga yang terjangkau dan lokasi di lingkungan pesantren. Sedangkan kelemahannya adalah ketersediaan obat yang terbatas, kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik, tata ruang bagian depan Klinik (tembok dan pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik dan kurangnya sumber daya manusia.

Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang

1. Kekuatan (Strenghts)

- a. Lokasi yang strategis di Kota Yogyakarta yang padat penduduk
- b. Dokter, karyawan dan perawat yang memberikan pelayanan kesehatan dengan baik, ramah dan simpatik
- c. Alur dan proses pelayanan kesehatan yang cepat
- d. Harga yang terjangkau
- e. Memiliki tempat parkir yang luas

- f. Berada di lingkungan pesantren, santri menjadi pasien tetap

2. Kelemahan (Weekness)

- a. Ketersediaan obat yang terbatas
- b. Kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik
- c. Tata ruang bagian depan klinik (tembok, pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik
- d. Kurangnya jumlah SDM

3. Peluang

- a. Klinik berada dibawah naungan Yayasan Pesantren XYZ Krapyak
- b. Masyarakat sekitar klinik yang padat penduduk
- c. Kepercayaan santri dan alumni kepada klinik karena dorongan dari kyai-kyai krapyak
- d. Jaringan relasi klinik dengan lembaga kemasyarakatan dan instansi

- e. Media digital untuk mempermudah pelayanan Kesehatan
- f. Penggunaan media sosial

4. Ancaman

- a. Banyaknya pesaing yang terletak dekat dengan klinik
- b. Banyak pedagang yang berada di depan lokasi Klinik yang berdampak pada lokasi Klinik kurang terlihat
- c. Beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa klinik khusus untuk santri
- d. Komunikasi yang kurang intens dan respon yang masif dari jaringan relasi

Matriks Internal faktor Evaluation (IFE)

Berdasarkan identifikasi faktor internal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan matriks IFE

Tabel 3. Hasil Perhitungan Analisis Matriks IFE

Faktor Internal	Rating	Bobot	Nilai Skor
1.Kekuatan (Strenghts)			
Lokasi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang strategis di Kota Yogyakarta yang padat penduduk	4	0,15	0,6
Dokter, karyawan dan perawat yang memberikan pelayanan kesehatan dengan baik, ramah dan simpatik	4	0,07	0,28
Alur dan proses pelayanan kesehatan yang cepat	3	0,05	0,15

Harga yang terjangkau	4	0,11	0,44
Memiliki tempat parkir yang luas	4	0,07	0,28
Berada di lingkungan pesantren, santri menjadi pasien tetap	4	0,16	0,64
2.Kelemahan (Weekness)			
Ketersediaan obat yang terbatas	2	0,07	0,14
Kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak	2	0,12	0,24
Tata ruang bagian depan klinik (tembok , pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik	1	0,12	0,12
Kurangnya jumlah SDM	2	0,08	0,16
Jumlah	30	1	3,05

Matriks faktor Eksternal EFE (EFE)

Berdasarkan identifikasi factor eksternal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan matriks EFE

Tabel 4. Hasil Perhitungan Analisis Matrik EFE

Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Nilai Skor
1. Peluang			
Klinik berada dibawah naungan Yayasan Pesantren XYZ Krapyak	4	0,15	0,6
Masyarakat sekitar klinik yang padat penduduk	4	0,13	0,52
Kepercayaan santri dan alumni kepada klinik karena dorongan dari kyai-kyai krapyak	4	0,11	0,44
Jaringan relasi dengan klinik	4	0,08	0,32

lembaga kemasyarakatan dan instansi			
Media digital untuk mempermudah pelayanan kesehatan	3	0,07	0,21
Penggunaan media sosial	3	0,06	0,18
2. Ancaman			
Banyaknya pesaing yang terletak dekat dengan klinik	1	0,14	0,14
Banyak pedagang yang berada di depan lokasi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang berdampak pada lokasi Klinik kurang terlihat	1	0,12	0,12
Beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa klinik khusus untuk santri	2	0,07	0,14
Komunikasi yang kurang intens dan respon yang masif dari jaringan relasi	2	0,07	0,14
Jumlah	28	1	2,81

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Berdasarkan pada gambar diatas dapat diketahui bahwa posisi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang dianalisis menggunakan matrix IE, diketahui posisi Klinik berada sel IV. Strategi yang dilaksanakan adalah tumbuh dan kembangkan/bina (Growh and Build). Strategi yang cocok digunakan pada sel tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi produk (pengembangan produk).

Analisis SWOT

Dari hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak yang telah dilakukan, kemudian dilanjutkan dengan menyusun dan membuat beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Berikut ini merupakan hasil dari analisis Matriks SWOT dengan mengembangkan 4 type strategi.

- 1) Strategi Strengths-Opportunity (Strategi SO)
 - a. Pelayanan kesehatan 24 Jam
 - b. Pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien)
 - c. Menambah poli pemeriksaan Kesehatan
 - d. Optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan,promosi dan branding
- 2) Strategi Weakness-Opportunity (Strategi WO).
 - a. Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar klinik
 - b. Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para-alumni santri dan masyarakat sekitar
 - c. Membuat proram magang, bekerjasama dengan pondok pesantren krapyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan
- 3) Strategi Strenghths-Threats (Strategi ST)
 - a. Komunikasi aktif, yang dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat

- b. Strategi Weakness-Threats (Startegi WT)
- c. Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan klinik

Matching Strategy

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada matriks IE diketahui bahwa posisi Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak berada pada sel ke IV. Strategi yang dapat digunakan pada sel ke IV adalah tumbuh dan membangun dengan strategi pengembangan layanan atau produk, penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Tabel 5. Matching strategy

Pengembangan layanan/produk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan Kesehatan 24 Jam 2. Pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) 3. Menambah poli pemeriksaan kesehatan 4. Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar klinik 5. Membuat proram magang, bekerjasama dengan pondok pesantren krapyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan
Penetrasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para alumni santri dan masyarakat sekitar 2. Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan klinik
Pengembangan pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi peran teknologi dalam

	<p>pelayanan,promosi dan branding</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Komunikasi aktif, yang dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat
--	---

Analisis Quantitave Startegic Planning Matrix (QSPM)

Dari data yang diperoleh berdasarkan perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) melalui evaluasi strategi dari matriks SWOT maka diperoleh alternatif strategi dari Total Attractive Score (TAS) tertinggi ke terendah, adapun data yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 6. Perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Peringkat	Alternatif Strategi	Skor
1	Pelayanan kesehatan <i>dokter go home</i> (panggilan dokter ke lokasi pasien)	18,40
2	Memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan Klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan Klinik	18,14
3	Pelayanan Kesehatan 24 Jam	17,86
4	Mengadakan event bakti sosial yang bekerjasama dengan para alumni santri dan masyarakat sekitar	17,86
5	Menambah poli pemeriksaan kesehatan	15,59
6	Optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan,promosi dan branding	15,34
7	Membuat proram magang bekerjasama dengan Pondok Pesantren Krapyak atau lembaga pendidikan lain untuk membantu sumber daya manusia yang ada di Klinik sesuai dengan bidang keilmuan	14,92

8	Komunikasi aktif dan dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat	12,48
9	Bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar Klinik	10,14

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa alternatif strategi utama pada Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak adalah menambah pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor sebesar 18,40. Alternatif strategi tersebut dapat digunakan Klinik untuk menciptakan branding dan promosi klinik kepada santri maupun masyarakat umum. Serta dapat dijadikan strategi untuk memberikan pelayanan yang lebih kepada masyarakat sekitar. Strategi ini juga dapat menjadi layanan unggulan yang dapat membantu masyarakat sekitar. Kemudian, dapat diketahui alternatif strategi lanjutan yaitu memperbaiki atau merenovasi desain bagian depan Klinik serta membuat kebijakan yang dapat memperlihatkan keberadaan Klinik Pratama BKM XYZ Krapyak, pelayanan kesehatan 24 Jam, mengadakan bakti sosial yang bekerjasama dengan para-alumni santri dan masyarakat sekitar. Menambah poli pemeriksaan kesehatan, optimalisasi peran teknologi dalam pelayanan promosi dan branding. Membuat proram magang bekerjasama dengan Pondok Pesantren Krapyak atau lembaga pendidikan, komunikasi aktif dan dilanjutkan dengan membuat perjanjian kerjasama dengan instansi atau lembaga masyarakat dan bekerjasama dengan apotik-apotik yang berada di sekitar Klinik.

KESIMPULAN

Dalam analisis bauran pemasaran, ditemukan faktor internal berupa kekuatan, yaitu lokasi yang

strategis, karyawan dan sumber daya manusia yang memberikan pelayanan yang ramah dan simpatik kepada pasien, proses pelayanan kesehatan yang baik serta alur proses penanganan pasien yang cepat, memiliki tempat parkir yang cukup luas, harga yang terjangkau dan lokasi di lingkungan pesantren. Sedangkan kelemahan Klinik adalah ketersediaan obat yang terbatas, kurangnya branding dan promosi yang dilakukan Klinik, tata ruang bagian depan Klinik (tembok dan pagar) yang kurang memperlihatkan keberadaan klinik dan kurangnya sumber daya manusia.

Dalam proses perhitungan metode Quantitative Strateguc Planning Matrix (QSPM) sebelumnya dilakukan beberapa tahap untuk mendapatkan rumusan startegi diantaranya yaitu yaitu analisis IFE, analisis EFE, dilanjutkan dengan analisis IE dan analisis SWOT. Pada hasil perhitungan matrix IFE, dapat diketahui skor total sebesar 3,05 dan matrix EFE diketahui skor 2,81. Hasil perhitungan matrix IFE dan matrix EFE digunakan sebagai informasi yang bertujuan untuk penentuan strategi dan posisi Klinik yang dianalisis menggunakan matrix IE. Diketahui bahwa posisi Klinik berada sel IV, strategi yang dapat dilaksanakan adalah tumbuh dan kembangkan/bina (Growh and Build). Strategi yang cocok digunakan pada sel tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi produk (pengembangan produk). Alternatif strategi utama yang dihasilkan dari perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang dapat diterapkan Klinik adalah pelayanan kesehatan dokter go home (panggilan dokter ke lokasi pasien) dengan total skor 18,40.

DAFTAR PUSTAKA

David. (2012). Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep. (Dono Sunardi,Trans). Jakarta: Salemba Empat.

David, M., David, F., & David, F. (2009). The Quantitative strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. The Coastal Bussines Journal.

Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Klinik. Jakarta: Departemen Kesehatan RI.

Heningnurani, A. Y. (2019). Strategi Pemasaran RSUD H.Abdul Manap Kota Jambi. JournalARSI, 153-164.

Indonesia, D. K. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Klinik. Jakarta: Departemen Kesehatan RI.

Nasrulloh, R. S., Pratomo, S. A., & Widodo, S. (2019). Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Dalam Menentukan Strategi Keberlanjutan Usaha Sentra Mie Soun Desa Manjung Klaten, Jawa Tengah. NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, 6(2), 120-134.

Puspitasari, N. B., & Thoatillah, S. A. (2016). Perancangan Strategi Pemasaran Pada Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang . Seminar Nasional Teknik Industri Universitas gajah Mada, T184-T194.

Rangkuti, F. (2018). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot , Rating dan OCAI. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Boston: Mc.Grow-Hill.