

Analisis Penerapan Strategi Bisnis untuk Mencapai Resiliensi Keuangan: Studi Kasus di Klinik Utama XYZ

Farina Januaristy Wibisono^{1*}, Purwatiningsih Lisdiono^{2*}

¹Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia,

²Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

¹farinajanuaristy@gmail.com, ²purwatiningsih.mba@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 31 Januari 2024

Disetujui : 1 Februari 2024

Dipublikasi : 31 Juli 2024

ABSTRACT

Sejak munculnya COVID-19 pada Desember 2019, lanskap ekonomi, bisnis, dan sosial secara global mengalami perubahan. Kebijakan restriksi pergerakan dan transisi ke status endemi mendorong perusahaan untuk meningkatkan resiliensinya dengan membangun profil resiliensi, meningkatkan kemampuan untuk memprediksi, memodifikasi, penataan ulang, dan memperoleh daya saing baru pasca-krisis. Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, dengan pendekatan studi kasus di Klinik Utama XYZ di Jakarta, yang didirikan pada tahun 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penyebab ketidakefektifan strategi yang menyebabkan penurunan kinerja pasca-pandemi dan memberikan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan agar Klinik Utama XYZ dapat mencapai resiliensi keuangan di tengah persaingan industri pelayanan kesehatan yang ketat. Analisis SWOT digunakan sebagai alat diagnostik untuk menentukan efektivitas strategi dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar. Peneliti melakukan wawancara dengan enam narasumber Klinik dan analisis dokumen untuk mengevaluasi implementasi strategi bisnis selama periode 2019-2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses formulasi strategi yang belum terencana dengan baik menjadi penyebab strategi bisnis klinik belum efektif. Faktor seperti pendekatan top-down, kurangnya analisis faktor internal dan eksternal yang mendalam, belum adanya penetapan rencana aksi dalam implementasi strategi, struktur organisasi yang belum mendukung, dan kurangnya dukungan dari tenaga medis menjadi hambatan dalam penerapan strategi bisnis pasca-pandemi. Solusi strategis yang diusulkan yaitu prioritas strategi dalam mengatasi ancaman dan kelemahan melalui evaluasi kinerja, manajemen risiko, pemasaran digital, peningkatan brand awareness, kolaborasi internal dan eksternal, serta peningkatan kapabilitas kepemimpinan manajemen. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan resiliensi keuangan Klinik XYZ secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi klinik XYZ dan klinik kesehatan lainnya khususnya pada skala UMKM untuk dapat meningkatkan kinerja melalui pemahaman atas konsep manajemen strategis (formulasi-implementasi-evaluasi strategi), analisis SWOT sebagai salah satu alat diagnostik dalam perumusan strategi, serta faktor-faktor yang diperlukan untuk meningkatkan resiliensi keuangan agar dapat meningkatkan daya saing seiring dengan perkembangan industri kesehatan.

Keywords: industri pelayanan kesehatan; klinik utama; resiliensi keuangan; strategi;

PENDAHULUAN

Covid-19 yang terjadi sejak Desember 2019 telah mengubah keseluruhan lanskap ekonomi, bisnis, dan sosial di seluruh negara. Kebijakan restriksi selama pandemi dan perubahan status menjadi endemi mendorong perusahaan untuk meningkatkan resiliensi di era yang semakin VUCA (*volatile, uncertainty, complexity, dan ambiguity*). Beberapa perusahaan dapat menghadapi disrupsi yang ada dengan bereaksi terhadap kondisi yang baru dengan cara/strategi yang membuat mereka

tangguh (Falciola et al., 2023). Resiliensi memungkinkan perusahaan untuk menyerap guncangan dan bangkit kembali dari perubahan yang disruptif atau bahkan menjadi lebih kuat dibandingkan sebelumnya (Falciola et al., 2023). Perusahaan yang tangguh (*resilient*) adalah perusahaan yang memperkirakan secara proaktif dan berulang kali beradaptasi terhadap perubahan atas ketidakpastian yang ada, dengan menjalankan aktivitas-aktivitas untuk mengembangkan resiliensi ke dalam strategi perusahaan secara keseluruhan (Lisdiono et al., 2022). Dalam situasi krisis dan pasca krisis, perusahaan membangun profil resiliensi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memprediksi, memodifikasi, mengatur ulang, dan juga memperoleh daya saing baru setelah krisis yang disebabkan oleh faktor internal atau eksternal (Annarelli & Nonino, 2016). Di dalam lingkungan dimana perusahaan dihadapkan dengan situasi yang bergejolak dan berisiko, hanya organisasi yang memiliki budaya fleksibel, *agile*, dinamis, dan *resilient* yang dapat bertahan dan berkembang (Zahedi et al., 2022).

Strategi resiliensi di bidang keuangan membuka jalan untuk pengembangan dan memberikan amunisi bagi perusahaan untuk dapat menghadapi tantangan yang serius kedepannya (Zahedi et al., 2022). Dengan memiliki kapasitas keuangan yang tangguh, perusahaan akan mengubah kemampuannya untuk menyelaraskan diri dengan perubahan, mengubah tantangan/ancaman menjadi sebuah keunggulan kompetitif (Zahedi et al., 2022).

Disrupsi pada industri kesehatan dapat disebabkan oleh perubahan teknologi, ekonomi, sosial, kebijakan pemerintah, krisis sanitasi seperti pandemi COVID-19, dan krisis politik. Pandemi Covid-19 di tahun 2020 menjadi titik balik dalam mengadaptasi konsep resiliensi. Layanan rumah sakit kesulitan untuk tetap berfungsi selama pandemi. Pada saat yang sama, berbagai kebijakan untuk menata rumah sakit dengan cara normal baru, pertumbuhan *start-up* konsultasi kesehatan *online*, digitalisasi dalam layanan kesehatan, perubahan perilaku konsumen, dan peningkatan standar kualitas rumah sakit pun ditetapkan. Respons terhadap pandemi ini telah mengubah lanskap layanan kesehatan di semua negara. (Sari et al., 2023). Strategi oleh para penyedia layanan kesehatan diperlukan agar mereka dapat memposisikan bisnisnya sesuai dengan perkembangan dinamika persaingan di industri kesehatan. Pengimplementasian strategi yang baik ke seluruh bagian organisasi dapat meningkatkan kinerja sekaligus kepuasan pasien, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan jumlah pasien yang berkunjung (Sharma., 2017).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chang et al., (2017) mengenai strategi kompetitif pada rumah sakit di Taiwan dengan menggunakan *competitive dynamics theory* menunjukkan bahwa tindakan kompetitif yang dilakukan rumah sakit di Taiwan terbagi menjadi tindakan strategis dan tindakan taktis, dengan peningkatan layanan sebagai tindakan kompetitif yang paling sering dilakukan oleh manajer rumah sakit. Hasil dari penelitian ini juga menyimpulkan bahwa rumah sakit harus mengevaluasi kembali tindakan strategis mereka, dan mengetahui bagaimana rumah sakit lain mengadopsi strategi, untuk dapat merespons dengan strategi yang tepat untuk bertahan di pasar yang kompetitif.

Salah satu tahapan manajemen strategis adalah melakukan perencanaan strategis, dimana suatu organisasi harus responsif terhadap perubahan – perubahan yang ada di industri dan terus berkembang, yaitu melalui kemampuan membaca dan menganalisis peluang dan ancaman yang timbul dari luar organisasi, kekuatan dan kelemahan internal organisasi, formulasi strategi yang dimulai dari pembentukan visi dan misi yang menjadi capaian inti organisasi, sampai dengan rencana implementasi dari strategi tersebut (Ginter et al., 2018).

Dalam pasar Indonesia, bisnis kesehatan semakin diminati dalam beberapa tahun terakhir. Semakin meningkatnya populasi penduduk Indonesia, maka diperlukan tambahan fasilitas pelayanan kesehatan dan penguatan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) untuk mendukung kesehatan masyarakat Indonesia. Berdasarkan data, penduduk usia produktif (15-64 tahun) mewakili 71% dari populasi saat ini, dan menurut World Bank, pertumbuhan populasi kelas menengah yang tinggi, setidaknya sebanyak 52 juta jiwa atau sekitar 1 dari 5 orang Indonesia dimana masyarakat kelas menengah cenderung memiliki kesadaran akan kesehatan yang tinggi. Faktor tersebut meningkatkan permintaan layanan kesehatan (eKlinik, 2023).

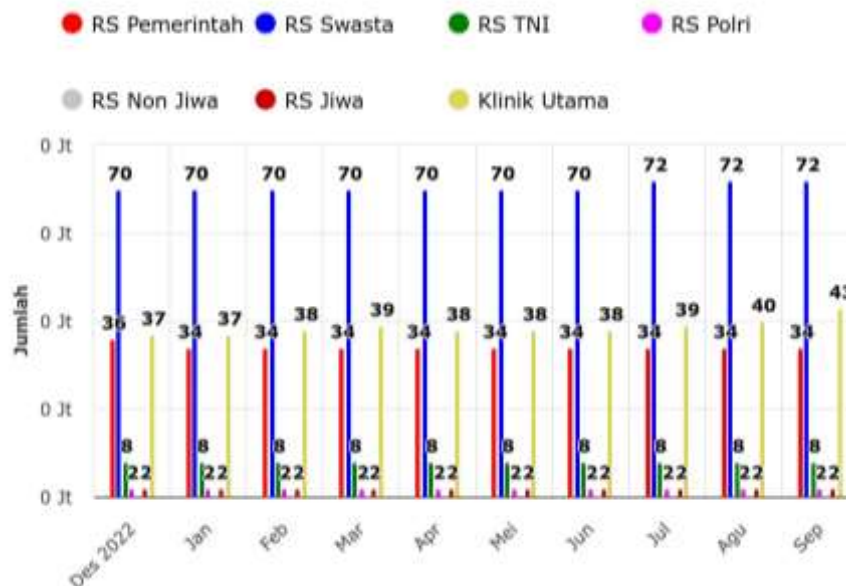
Industri pelayanan kesehatan memiliki karakteristik pasar yang unik, dengan terdapat kekentalan campur tangan pemerintah serta penggerak industri dari sektor swasta yang saat ini semakin

bertumbuh seiring dengan potensi bisnis yang tinggi, sebagai implikasi dari gaya hidup dan kesadaran akan kesehatan. Selain itu, kebutuhan masyarakat terhadap jasa dan/atau produk kesehatan juga semakin meningkat, baik sebagai upaya pencegahan maupun proses pengobatan (Alfarizi & Zalika, 2023).

Industri kesehatan Indonesia sendiri sudah berkembang dengan adanya Program JKN oleh Pemerintah melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) sejak 1 Januari 2014. Program ini bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi penduduk Indonesia, khususnya bagi segmen menengah kebawah (penerima bantuan iuran) untuk dapat mengakses fasilitas kesehatan dasar yang layak. Perubahan signifikan dari adanya Program JKN adalah pada penggunaan jasa layanan kesehatan, perubahan skema pembayaran menjadi Indonesian Case Based Groups (INA-CBGs) dan kapitasi, berlakunya sistem rujukan berjenjang, serta peningkatan anggaran kesehatan dan juga penggunaan layanan kesehatan masyarakat Indonesia (KPPU, 2020). Penerapan digitalisasi layanan kesehatan dengan pengembangan ekosistem digital JKN juga turut memberikan kemudahan layanan yang dirasakan peserta dan *stakeholder* (Anam., 2022). Pada periode 2022 terdapat peningkatan akses pelayanan Kesehatan dengan total 23.730 fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP) dan 2.963 fasilitas kesehatan rujukan tingkat lanjutan (FKRTL) yang bekerjasama dengan BPJS (meningkat masing-masing 0,52% dan 5,44%).

Berdasarkan data Sismonev DJSN Per September 2023, jumlah Klinik Utama di DKI Jakarta (Grafik 1) yang merupakan FKRTL berjumlah 415 (meningkat 6,4% dari Desember 2022) dan 43 (meningkat 19,4% dari Desember 2022). Di samping itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al., (2023) yang menganalisis persebaran fasilitas kesehatan di Wilayah DKI Jakarta dengan menggunakan metode *geographically weighted regression* (GWR), didapatkan bahwa fasilitas kesehatan yang paling banyak jumlahnya di DKI Jakarta yaitu berupa klinik. Hal ini menunjukkan dinamika pasar bisnis klinik utama yang juga menggambarkan meningkatnya persaingan.

Grafik 1. Perkembangan FKRTL Bulan Desember 2022-September 2023 di DKI Jakarta



Sumber: Dikutip langsung tanpa perubahan dari <http://sismonev.djsn.go.id/pelayanan/>

Pandemi Covid-19 menjadi momentum transformasi kesehatan di Indonesia. Kapasitas kesehatan pasca pandemi terus diperkuat, seperti misalnya di tingkat nasional dan daerah. Indonesia mampu meningkatkan kapasitas untuk menyediakan akses, layanan, dan keterjangkauan pelayanan kesehatan yang lebih baik bagi seluruh warga negara Indonesia. Tumbuhnya sektor kesehatan membuat persaingan semakin ketat antar faskes. Dengan meningkatnya jumlah FKTP dan FKRTL setiap tahunnya, dan cakupan kepesertaan Program JKN yang mencapai 93,6% dari penduduk

Indonesia per 1 Juni 2023 (Untari, 2023), semua sistem kesehatan dituntut untuk lebih efisien dan responsif. Kedepannya, peta ekspansi bisnis rumah sakit akan semakin kompleks, terutama pasca pandemi Covid-19, karena semakin meningkatnya pengetahuan dan pemahaman masyarakat mengenai standar pelayanan kesehatan berkat kemajuan media informasi, yang mendorong tuntutan hak pasien sebagai konsumen yang semakin kritis kian harinya (Alfarizi & Zalika, 2023).

Selain proyeksi bisnis pelayanan kesehatan yang semakin meningkat kedepannya, tantangan-tantangan di bidang kesehatan perlu direspon dengan transformasi digital untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan modern yang sejalan dengan perkembangan di industri kesehatan. Tantangan-tantangan ini diantaranya penumpukan arsip dan informasi yang erat kaitannya dengan adaptivitas terhadap teknologi, penurunan akreditasi RS atau klinik yang berkaitan dengan kualitas pelayanan kesehatan dan pengawasan terhadap alat medis, kesadaran yang rendah atas proteksi data pasien, dan sistem informasi yang tidak *update* (Aviat, 2022). Oleh sebab itu, penting bagi penyedia layanan kesehatan untuk menentukan strategi yang tepat agar dapat tetap bertahan dan *resilient* di tengah persaingan faskes yang semakin ketat dan perkembangan pelayanan kesehatan di era digital saat ini.

Klinik Utama XYZ merupakan sebuah institusi layanan kesehatan swasta yang didirikan pada tahun 2017. Lokasi klinik cukup strategis, yaitu berada di jalan raya di Wilayah Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat. Dalam pelayanannya, Klinik Utama XYZ memiliki layanan poli umum dan poli gigi, serta tujuh poli spesialisik dengan pelayanan penunjang seperti unit laboratorium dan farmasi. Berdasarkan data tren kunjungan pasien Klinik Utama XYZ diketahui bahwa poli umum (poli dengan jumlah pasien terbanyak di Klinik Utama XYZ) memiliki tren yang meningkat selama pandemi dan pasca pandemi (2020-2023), begitu juga pada poli gigi, poli saraf, dan fisioterapi. Sedangkan untuk poli lainnya, masih fluktuatif dengan jumlah pasien yang terbilang masih sedikit. Namun, jika dilihat dari sejak pandemi berakhir (2023), hanya poli umum dan IGD yang mengalami peningkatan, dan yang lainnya mengalami penurunan.

Pandemi Covid-19 memberikan efek yang positif terhadap kinerja keuangan Klinik Utama XYZ, dimana pada tahun 2021 membukukan profit yang ditunjang oleh pendapatan dari layanan tes antigen (pendapatan meningkat 148% dari tahun 2020). Namun, di tahun 2022 kembali membukukan kerugian. Oleh karena itu, perlu dianalisa faktor-faktor untuk dapat meningkatkan resiliensi, terutama resiliensi keuangan Klinik Utama XYZ pasca pandemi, agar dapat tetap *sustain* di tengah persaingan industri pelayanan kesehatan yang semakin ketat. Selanjutnya, diperlukan perencanaan strategis dengan melihat faktor-faktor pendorong resiliensi agar manajemen Klinik XYZ dapat meningkatkan kinerja baik finansial dan non-finansial Klinik dan dapat bertahan (*resilient*) di lanskap industri pelayanan kesehatan yang dinamis.

Selama enam tahun beroperasi, Klinik Utama XYZ telah menyediakan layanan medis spesialisik yang cukup beragam, dengan total enam poli spesialisik (Per Juni 2023). Namun, kinerja keuangan Klinik Utama XYZ menunjukkan hasil yang kurang baik. Klinik Utama XYZ membukukan kerugian di tahun 2017 sampai dengan 2020, dan mencatatkan profit di tahun 2021, berkat kontribusi layanan tes antigen yang cukup besar (8,02% dari total pendapatan dan meningkat 148% dari tahun 2020) terhadap pendapatan klinik. Berdasarkan hasil observasi dan diskusi, penyebab hal tersebut adalah masih rendahnya kunjungan pasien dari beberapa dokter di poli spesialisik, sehingga biaya operasional tidak sebanding dengan pendapatan pelayanan yang dihasilkan Klinik (direktur utama, 2023). Selain itu, masih terbatasnya pengetahuan dan keterampilan SDM serta belum dilakukannya evaluasi atas faktor eksternal dan internal dalam menyusun strategi bisnis Klinik secara formal menjadi titik penting yang perlu dilakukan oleh Klinik Utama XYZ dalam mempersiapkan masa depan yang semakin dinamis dan ketidakpastian yang semakin tinggi.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, artikel ini bertujuan untuk menjelaskan secara deskriptif penerapan strategi bisnis di Klinik XYZ selama dan pasca-pandemi dan memberikan usulan penerapan strategi bisnis melalui analisis SWOT agar Klinik XYZ dapat menjadi *resilient* terutama di bidang keuangan dan kompetitif dalam persaingan industri pelayanan kesehatan. Selanjutnya, dalam artikel ini akan dibahas studi literatur terkait strategi di industri pelayanan kesehatan di Indonesia, diikuti dengan penjelasan atas metodologi penelitian yang dipakai. Temuan dan diskusi akan dibahas di bagian berikutnya, dan ditutup dengan bagian kesimpulan

STUDI LITERATUR

Strategi Bisnis

Strategi bisnis, menurut David & David (2016) dan Thompson (2020) adalah cara mencapai tujuan jangka panjang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ini mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan lain-lain. Strategi harus mempertimbangkan faktor eksternal dan internal dan berfokus pada memperkuat posisi pasar. Ginter et al., (2018) menekankan pentingnya konsistensi dalam keputusan strategis, dengan memperhatikan faktor eksternal, sumber daya internal, serta visi dan misi organisasi.

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi melibatkan perumusan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman, penetapan tujuan, dan pemilihan strategi. David & David (2016) mengusulkan kerangka konsep untuk perancangan strategi, termasuk tahapan *input*, *matching*, dan *decision*.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Ini melibatkan struktur organisasi, hubungan politik, budaya perusahaan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi meliputi peninjauan faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan perbaikan. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai salah satu alat untuk mengevaluasi strategi dari berbagai perspektif.

Emergent Strategy

Emergent strategy adalah strategi yang tidak direncanakan, yang muncul secara spontan ketika organisasi merespon peluang dan ancaman yang tidak dapat diprediksi melalui eksperimen maupun *trial and error* (Simons, 2014). Manajer harus mendorong pembelajaran organisasi (*organizational learning*) — kemampuan organisasi untuk memantau perubahan dalam lingkungannya dan menyesuaikan proses, produk, dan layanannya untuk memanfaatkan perubahan tersebut, agar dapat menangkap manfaat dari *emergent strategy*. Selain itu, diperlukan sistem pengukuran dan pengendalian kinerja untuk mendorong karyawan agar terus berinovasi dan mencari tanda-tanda perubahan dalam bisnis, menemukan peluang baru, serta menguji ide baru. Umpan balik menjadi bagian yang penting pada pembelajaran organisasi, yang memungkinkan adanya penyesuaian atau penyempurnaan strategi bisnis organisasi (Simons, 2014).

Analisis SWOT

Menurut Thompson (2020) dan David & David (2016), proses analisis SWOT diawali dengan memahami faktor eksternal dan internal. Hal ini digunakan untuk menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal, yang digunakan sebagai *input* dalam membantu menentukan strategi terbaik.

Analisis SWOT menjadi salah satu alat diagnostik yang paling populer dan digunakan berbagai organisasi karena manfaatnya yang tidak hanya untuk mengevaluasi keefektifan suatu strategi, tetapi juga sebagai dasar untuk menyusun strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan, mengatasi kelemahannya, bertujuan untuk menangkap peluang terbaik perusahaan, dan bertahan dari ancaman persaingan dan lingkungan makro (Thompson, 2020).

Manajemen Strategis Penyedia Layanan Kesehatan

Ginter et al., (2018) menyesuaikan kerangka manajemen strategis untuk organisasi penyedia layanan kesehatan, dengan penekanan pada *value chain model* dalam pelayanan kesehatan.

Risiko Bisnis

Organisasi melakukan proses identifikasi risiko demi mencapai strategi dan tujuan bisnisnya. Kategori risiko disusun sesuai dengan lingkungan organisasi. Berdasarkan Permenkes No. 25 tahun 2019, kategori risiko yang diidentifikasi minimal mencakup:

Risiko keuangan, yaitu risiko yang disebabkan oleh segala sesuatu yang menimbulkan tekanan terhadap pendapatan dan belanja organisasi.

Risiko kebijakan, yaitu risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi baik internal maupun eksternal yang berdampak langsung terhadap organisasi.

Risiko kepatuhan, yaitu risiko yang disebabkan oleh organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Risiko legal, yaitu risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.

Risiko fraud, yaitu risiko yang disebabkan kecurangan yang di sengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.

Risiko reputasi, merupakan risiko yang disebabkan oleh menurunnya kepercayaan publik/masyarakat yang bersumber dari persepsi negatif organisasi.

Risiko operasional, yaitu risiko yang disebabkan oleh:

- a) ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal kesalahan manusia atau kegagalan sistem
- b) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi

Industri Kesehatan

1. Depkes (2009) mendefinisikan pelayanan kesehatan sebagai upaya mencegah penyakit dan meningkatkan kesehatan, dengan syarat pokok meliputi ketersediaan, keterjangkauan, dan kualitas.
2. Klinik merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik.
3. Sistem pelayanan rujukan berjenjang di Era JKN BPJS Kesehatan melibatkan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dan Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan (FKRTL), dengan pembayaran berdasarkan Indonesian Case Based Groups (INA-CBG).

Resiliensi Perusahaan

Menurut World Economic Forum (2022), resiliensi perusahaan mencakup lima pilar: operasional, strategis, keuangan, sosial, dan organisasi. Resiliensi keuangan, khususnya, berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi dan pulih dari krisis finansial. Resiliensi keuangan melibatkan tiga aspek: level pasar, organisasi manajemen, dan staf (Zahedi et al., 2022). Hal ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan organisasi sebelum, selama, dan setelah krisis.

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian terdahulu sebagai sumber referensi dan bahan perbandingan dalam mengembangkan analisis. Berikut ini adalah ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan:

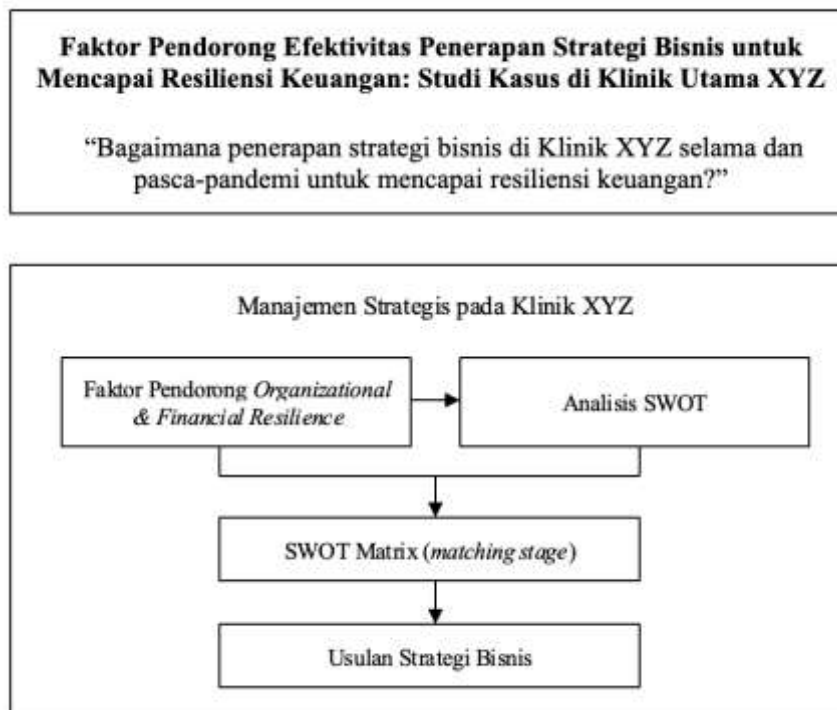
1. *Developing Hospital Resilience Domains in Facing Disruption Era in Indonesia: A Qualitative Study* (Sari et al., 2023)
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi rumah sakit agar menjadi resilient dalam menghadapi disrupsi. Ditemukan bahwa kesiapan untuk transformasi digital, kepemimpinan efektif, dan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya sangat penting. Kesadaran situasi, etos resiliensi, manajemen pemasaran, networking, dan antisipasi gangguan juga diperlukan untuk mengukur ketahanan rumah sakit dalam konteks VUCA di Indonesia.
2. *Best Practice of Hospital Management Strategy to Thrive in the National Health Insurance Era* (Nugraheni et al., 2021)
Menggunakan metode kualitatif, penelitian ini melakukan wawancara mendalam dengan Direktur RSUD Dr. Iskak Tulungagung dan Direktur RS An-Nisa Tangerang. Ditemukan bahwa strategi mereka untuk berkembang di era JKN meliputi efisiensi biaya operasional melalui digitalisasi, peningkatan kapabilitas SDM, manajemen hubungan pelanggan, serta kolaborasi dan dukungan pemangku kepentingan.
3. Strategi Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus di Rumah Sakit X Tangerang Tahun 2018 (Ulandari et al., 2021)

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara untuk mengeksplorasi strategi yang dikembangkan oleh RS X. Ditemukan empat perspektif strategi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi ini membantu RS X menjadi FKRTL yang diminati peserta JKN di Wilayah Tangerang dan membukukan profit di era JKN.

4. Analisis Rencana Strategi Pemasaran Rumah Sakit dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Rawat Jalan RS Khusus Ginjal Ny. R.A. Habibie (Sutedjo, 2022)
Penelitian ini menyoroti strategi pemasaran di masa pandemi RS Khusus Ginjal Ny. RA. Habibie, Bandung. Dengan menggunakan matriks IE dan SWOT, serta QSPM, ditemukan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan pilihan strategis untuk meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan.
5. Rencana Strategis Klinik Amira Cikarang Berdasarkan Analisa SWOT (Suprpti et al., 2021)
Menggunakan metode kualitatif dan analisis SWOT, penelitian ini mengidentifikasi posisi Klinik Amira Cikarang di kuadran I, dengan strategi alternatif pengembangan pasar dan peningkatan mutu pelayanan.
6. Rencana Aksi Pelayanan Berkesinambungan Rawat Jalan dalam Rangka Meningkatkan Citra RSUP Fatmawati (Administrasi & Kesehatan, 2018)
Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan metode kualitatif dengan teknik analisis PDSA. Hasilnya digunakan untuk merumuskan rencana aksi dalam mengatasi ketidakpuasan pasien dan meningkatkan jumlah kunjungan ke RSUP Fatmawati.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan wawasan tentang bagaimana rumah sakit dan klinik dapat meningkatkan resiliensi, strategi manajemen, dan kinerja pemasaran di era JKN dan pandemi COVID-19 dan menjadi acuan dalam mengembangkan penelitian ini.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Hasil Olah Penulis

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana subjek penelitian adalah Klinik XYZ di Jakarta Barat. Pemilihan subjek penelitian didasarkan karena adanya fenomena unik yang dialami Klinik XYZ, yaitu klinik mengalami dampak positif (laba) pada kinerja keuangannya selama masa krisis pandemi Covid-19, namun kembali membukukan kerugian saat pasca-pandemi. Studi kasus ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan penurunan kinerja pasca-pandemi di Klinik XYZ dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengembangkan strategi bisnis.

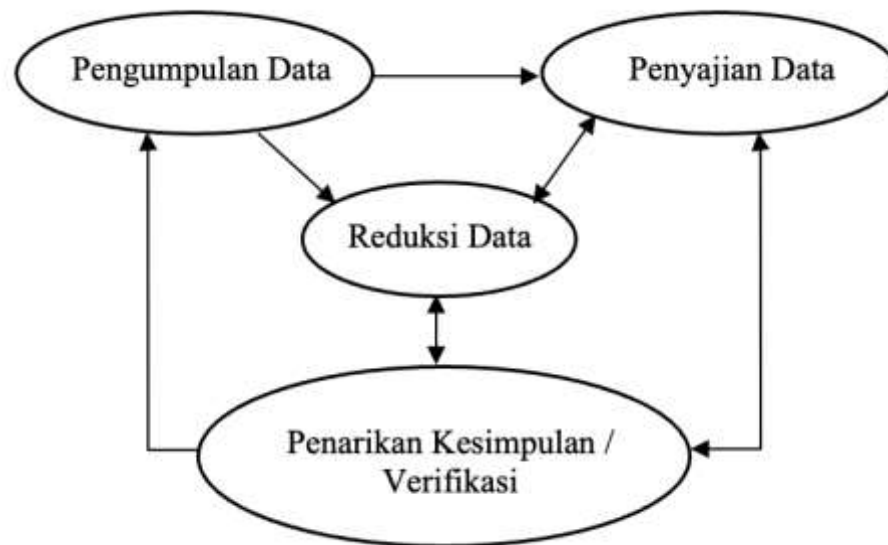
Tahapan penelitian meliputi:

1. Tinjauan literatur terkait manajemen strategis dan resiliensi keuangan di layanan kesehatan.
2. Wawancara mendalam dengan manajemen dan tenaga medis Klinik XYZ serta analisis dokumen klinik.
3. Analisis faktor pendorong resiliensi keuangan dari hasil wawancara dan evaluasi faktor eksternal dan internal Klinik untuk menyusun SWOT.
4. Pembuatan SWOT Matrix untuk menentukan alternatif strategi yang dapat diadopsi oleh Klinik.
5. Penulisan kesimpulan dan rekomendasi untuk meningkatkan resiliensi Klinik XYZ.

Metode pengumpulan data melibatkan review dokumen dan wawancara mendalam dengan enam narasumber, termasuk manajemen dan tenaga medis Klinik. Pertanyaan wawancara didasarkan pada pertanyaan yang bersumber dari Ginter et al., (2017) untuk faktor eksternal dan (Thompson et al., 2020) untuk faktor internal. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode dalam teknik analisis data, mewawancarai berbagai narasumber untuk mendapatkan perspektif yang lebih komprehensif dan membandingkan informasi dari hasil wawancara dengan analisis dokumen.

Prosedur analisis data meliputi:

1. Pengumpulan data
Peneliti terlebih dahulu melakukan pengumpulan data yang berasal dari data sekunder (dokumen klinik dan internet) dan melalui wawancara mendalam kepada enam narasumber klinik (Direktur Utama, Kepala Bagian Keuangan Umum dan Pemasaran, Dokter Umum, Dokter Gigi, Dokter Spesialis Mata, dan Dokter Spesialis Kandungan dan Kebidanan) dari daftar pertanyaan yang sudah ditentukan.
2. Reduksi data
Data dari hasil wawancara direduksi dengan membuang data yang tidak penting dan mengorganisasi data menjadi poin-poin yang relevan dengan topik penelitian berdasarkan pertanyaan wawancara, yaitu faktor pendorong resiliensi keuangan serta faktor eksternal dan internal Klinik. Kemudian data yang ada dikategorikan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Klinik XYZ.
3. Penyajian data
Peneliti menyajikan data secara sistematis sesuai dengan temuan yang ditemukan dalam penelitian. Pertama, peneliti menyajikan temuan atas resiliensi keuangan klinik selama dan pasca-pandemi serta kondisi faktor eksternal dan internal klinik (SWOT) dalam bentuk narasi deskriptif. Kemudian disajikan tabel analisis SWOT dan tabel formulasi strategi (tahap pencocokkan) berdasarkan analisis SWOT sebagai usulan rancangan strategi bisnis.
4. Penarikan kesimpulan
Kesimpulan diambil berdasarkan temuan atas keseluruhan tahapan dalam penelitian, yang melibatkan triangulasi sumber dan metode untuk memverifikasi temuan yang ada.



Gambar 2. Prosedur Analisis Data Kualitatif
Sumber: Dikutip ulang dari Miles & Huberman (1994)

HASIL

Bagian ini mendiskusikan profil Klinik XYZ yang meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, kegiatan pelayanan, dan kunjungan pasien. Selain itu, akan dipaparkan hasil temuan bagaimana Klinik XYZ mengadaptasi dan menerapkan strategi bisnis selama dan setelah pandemi COVID-19, dengan fokus khusus pada faktor-faktor yang mempengaruhi ketahanan keuangannya, faktor penyebab penerapan strategi bisnis klinik belum efektif dalam meningkatkan kinerja, dan SWOT klinik.

Profil Klinik

Klinik XYZ didirikan pada 2017 di Jakarta Barat yang bertujuan "Mewujudkan Klinik Utama yang dapat memberikan layanan kepuasan pelanggan secara profesional," dengan misi memberikan layanan kesehatan profesional dan nyaman yang terjangkau untuk semua lapisan masyarakat.

Strategi peningkatan kunjungan pasien Klinik XYZ di tahun 2023 meliputi kerjasama dengan BPJS Kesehatan sebagai upaya penetrasi pasar dan FKRTL pada poli spesialis mata dan anak, diferensiasi layanan, serta peningkatan kenyamanan pasien. Keputusan strategi ditentukan oleh Direktur Utama, namun proses perumusan dan penerapan strategi belum dilakukan secara formal, serta struktur organisasi belum berfungsi sepenuhnya, dengan beberapa posisi yang masih rangkap jabatan.

Kegiatan pelayanan Klinik XYZ meliputi pelayanan medis (instalasi rawat jalan dan IGD) serta pelayanan penunjang medis (farmasi, laboratorium, dan ambulans). Kunjungan pasien meningkat selama pandemi tetapi kemudian menurun pasca-pandemi, khususnya di tahun 2023, kecuali poli umum dan IGD. Beberapa poli, seperti poli spesialis kandungan dan kebidanan serta poli mata, memerlukan strategi peningkatan kunjungan pasien yang lebih efektif.

Tren jumlah pasien baru dari tahun 2018 hingga 2021 fluktuatif, dengan puncaknya pada tahun 2020. Pasien lama menunjukkan peningkatan kunjungan setiap tahun, mencerminkan loyalitas pasien yang tinggi. ISPA dan faringitis akut merupakan kasus penyakit terbanyak, hal ini dipengaruhi oleh kualitas udara di Jabodetabek. Data ini dapat menjadi masukan untuk pengembangan program antar poli Klinik XYZ.

Temuan Penelitian

Strategi Bisnis Klinik Utama XYZ Selama dan Pasca-Pandemi

1. Resiliensi Keuangan Klinik XYZ

- a. **Pertumbuhan Pendapatan:** Sejak 2019 hingga 2022, Klinik XYZ mencatatkan adanya peningkatan pendapatan yang signifikan, dimana nilai tertinggi diperoleh pada tahun 2021 dengan peningkatan sebesar 25,18%. Faktor utama peningkatan ini adalah perluasan layanan, termasuk penambahan poli dan dokter, serta kerja sama dengan asuransi kesehatan dan aplikasi kesehatan digital. Selama pandemi, layanan tes antigen menjadi pendorong utama pendapatan, meski ada penurunan kunjungan di beberapa poli seperti gigi dan anak.
- b. **Pertumbuhan EBITDA:** EBITDA Klinik meningkat selama 2019-2021, berkat layanan tes antigen dan penambahan poli. Namun di tahun 2022 mengalami penurunan karena biaya operasional yang meningkat, khususnya terkait kerja sama dengan BPJS Kesehatan dan persiapan untuk layanan rawat inap.
- c. **Efisiensi Biaya:** Biaya operasional klinik terus meningkat, utamanya disebabkan oleh upaya untuk menyediakan layanan kesehatan yang lebih lengkap. Peningkatan biaya signifikan terjadi pada tahun 2021 akibat pembelian bahan habis pakai dan biaya lainnya untuk persiapan layanan baru.
- d. **Perubahan Rencana Bisnis dan Diferensiasi:** Pandemi membawa dampak negatif pada kinerja keuangan karena menurunnya kunjungan pasien. Namun, Klinik memanfaatkan situasi dengan membuka layanan tes antigen dan vaksinasi meningitis. Meskipun demikian, perubahan kebijakan pemerintah mengenai vaksin meningitis untuk jamaah umrah menjadi tantangan baru.
- e. **Akses dan Hubungan dengan Rantai Pasok:** Klinik telah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk Puskesmas, rumah sakit, laboratorium, dan distributor obat. Evaluasi harga obat menjadi penting karena adanya perbedaan harga dengan apotek lain, yang berpengaruh pada profitabilitas klinik.

2. Faktor Penyebab Penerapan Strategi Bisnis Klinik XYZ Belum Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Klinik Pasca-Pandemi

Strategi Klinik XYZ belum efektif dalam meningkatkan kinerja pasca-pandemi karena beberapa faktor, diantaranya pendekatan *top-down* dalam proses formulasi strategi, kurangnya analisis mendalam tentang faktor internal dan eksternal, belum adanya rencana aksi yang terdokumentasi dengan baik, struktur organisasi yang belum mendukung, dan kurangnya dukungan dari tenaga medis. Fokus pada peningkatan kapabilitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan diidentifikasi sebagai langkah kunci dalam pengimplementasian strategi.

SWOT Klinik Utama XYZ

Analisis SWOT digunakan sebagai tahap awal (*input stage*) dengan menganalisis faktor eksternal dan internal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Klinik. Identifikasi SWOT yang disusun di bawah ini didasarkan pada hasil triangulasi sumber dan metode yang dilakukan peneliti atas hasil wawancara terhadap narasumber klinik dan data sekunder dari internet.

Melalui triangulasi sumber data dan metode, analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Klinik XYZ. Kekuatan utama meliputi lokasi strategis, layanan unggulan seperti poli gigi dan layanan fisioterapi, serta kerja sama dengan berbagai pihak. Kelemahan mencakup peningkatan biaya, kekurangan layanan spesialis untuk rujukan BPJS, dan upaya pemasaran yang belum optimal. Peluang muncul dari adanya kesempatan untuk dapat menerima pasien BPJS sebagai layanan rujukan di seluruh poli spesialis yang ada di Klinik XYZ dan potensi kolaborasi dengan fasilitas kesehatan lain. Ancaman datang dari perubahan kebijakan pemerintah dan persaingan dengan klinik atau rumah sakit lain di sekitar. Berikut ringkasan hasil temuan atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Klinik Utama XYZ.

Tabel 1.1 Analisis SWOT (*Strengths* dan *Weaknesses*) Klinik Utama XYZ

STRENGTHS	WEAKNESSES
1. Lokasi strategis, bangunan luas dan nyaman.	1. Struktur organisasi masih sangat sederhana, individu rangkap jabatan dan tugas.
2. Tren kunjungan pasien dan pendapatan pada poli gigi meningkat (31,05% tahun 2022, dan 10,62% <i>percentage of revenue</i> di semester 1 tahun 2023).	2. Jumlah dan keahlian SDM masih terbatas.
3. Tren kunjungan pasien dan pendapatan pada layanan fisioterapi meningkat (meningkat 21% di tahun 2022, dan 5,65% <i>percentage of revenue</i> di semester 1 tahun 2023).	3. Belum ada program pelatihan secara terstruktur untuk SDM Klinik.
4. Peningkatan pendapatan di tahun 2020-2022 melalui diferensiasi jasa (pelayanan medis dan penunjang medis).	4. Penurunan EBITDA pasca pandemi (50,77% tahun 2022-2023).
5. Dokter spesialis saraf dapat menjangkau pasien-pasien di luar Kec. Kembangan maupun Jakarta Barat.	5. Rata-rata peningkatan cost selama masa pandemi (2020-2022) sebesar 12,48%.
6. Terdapat 3 pelayanan medik spesialis dasar (Penyakit Dalam, Kesehatan Anak, Obstetri dan Ginekologi) dan 4 pelayanan medik spesialis lainnya (Mata, THT, Saraf, Kulit dan Kelamin)	6. Rasio keuangan belum diperhitungkan dalam menganalisis kinerja keuangan.
7. Komunikasi antara pihak manajemen, tenaga medis, dan karyawan berjalan dengan baik dalam hal merespon kendala yang terjadi sehari-hari.	7. Investasi pada alat USG 4D belum menghasilkan pengembalian yang diharapkan.
8. Menjalin kerja sama dengan jejaring, yaitu Puskesmas Kec. Kembangan, RSUD Kembangan, RS Anggrek Mas, Laboratorium Klinik Pramita, Yankesga, Admedika, PT Asuransi Reliance Indonesia.	8. Penjualan obat menurun, pembelian obat dari distributor kian meningkat.
	9. Keterbatasan modal.
	10. Waktu tunggu pasien pada hari dan jam tertentu (senin, rabu, dan jumat pukul 19.00-21.00) cukup lama akibat staf administrasi dan perawat yang rangkap jabatan.
	11. Belum mengadopsi electronic medical record (EMR).
	12. Usaha pemasaran belum gencar dilakukan, terutama pemasaran digital.
	13. SOP belum dikomunikasikan secara menyeluruh kepada SDM Klinik.
	14. Guarantee fee (GF) membebani sumberdaya keuangan Klinik karena seringkali total pendapatan beberapa dokter dalam sebulan tidak mencapai GF.

Sumber: Hasil Olah Penulis (2023)

Tabel 1.2 Analisis SWOT (*Opportunities* dan *Threats*) Klinik Utama XYZ

OPPORTUNITIES	THREATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tren pembayaran klaim di FKTP dan FKRTL, serta unit cost Rawat Jalan Tingkat Lanjutan (RJTL) dan Rawat Inap Tingkat Lanjutan (RITL) kian meningkat pada tahun 2021-2023. 2. Daya beli masyarakat kembali meningkat pasca-pandemi (Berdasarkan data BPS, pada tahun 2021 dan 2022 pertumbuhan ekonomi Jakarta Barat meningkat sebesar 3,62% dan 5,52%. 70% penduduk wilayah Kecamatan Kembangan merupakan penduduk usia produktif (15-64 tahun), dengan jumlah terbanyak berada pada rentang usia 35-39 tahun, lalu diikuti oleh usia 5-9 tahun, dan 40-44 tahun. 3. 70% penduduk wilayah 3 Kecamatan Kembangan merupakan penduduk usia produktif (15-64 tahun), dengan jumlah terbanyak berada pada rentang usia 35-39 tahun, lalu diikuti oleh usia 5-9 tahun, dan 40-44 tahun. 4. Anggaran kesehatan di tahun 2024 meningkat 8,1% dari tahun 2023, dengan adanya transformasi kesehatan pasca-pandemi yang berfokus pada peningkatan sistem pelayanan kesehatan. 5. Target penurunan prevalensi stunting 14% di tahun 2024. 6. Kerja sama dengan Puskesmas dan Klinik Pratama untuk merujuk ke Klinik XYZ, serta RS tingkat D atau C sebagai rujukan selanjutnya. 7. Akses transportasi umum ke lokasi Klinik mudah. 8. Tren pasien mata usia anak meningkat untuk pengecekan mata minus 9. Kasus mata malas pada anak usia TK-SD. 10. Menurunnya kualitas udara di Wilayah Jakarta menyebabkan peningkatan keluhan penyakit pada saluran pernapasan. 11. Penyakit katastropik (penyakit jantung pada urutan no.1) menjadi klaim terbesar di BPJS Kesehatan. 12. Kasus katarak pada lansia yang berdomisili di sekitar Klinik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada regulasi Pemerintah mengenai jarak minimum antar RS atau Klinik. 2. Klinik dan/atau RS lain dapat melakukan perjanjian via whatsapp atau telepon dan mendapatkan nomor antrean, sehingga dapat mengefisienkan waktu tunggu pasien dan kepadatan di ruang tunggu. 3. Penghapusan peraturan persyaratan vaksin meningitis pada perjalanan umrah oleh Kemenkes per 11 November 2022. 4. Terdapat tiga rumah sakit dan/atau klinik di dekat Klinik XYZ yang menerima pasien BPJS. 5. Terdapat dua RS yang memiliki layanan persalinan dengan jarak radius kurang lebih 2 km dengan Klinik dan juga menerima pasien BPJS. 6. Terdapat tiga apotek pada radius kurang lebih 750 m dari lokasi Klinik. 7. Klinik dan/atau RS lain memiliki akun media sosial (e.g. Instagram) yang informatif dan interaktif sebagai upaya pemasaran.

Sumber: Hasil Olah Penulis (2023)

PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan hasil interpretasi atas temuan menggunakan pendekatan SWOT (tahap pencocokkan) sebagai dasar pembentukan rekomendasi strategi.

Pembentukan Strategi Berdasarkan SWOT Matrix

Berdasarkan identifikasi SWOT pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2, kemudian dilakukan pencocokkan atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, untuk diusulkan empat strategi: SO, WO, ST, dan WT. Strategi WT yang berfokus pada peningkatan kapabilitas SDM dianggap sebagai fondasi untuk mendukung implementasi strategi lainnya.

Tabel 2.1 Formulasi Strategi Berdasarkan SWOT Klinik Utama XYZ

Strategi SO (Memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal)
<ol style="list-style-type: none">1. Berdasarkan kekuatan yang dimiliki Klinik yaitu pelayanan medis yang cukup lengkap (spesialis penyakit dalam, kesehatan anak, obstetri dan ginekologi, mata, THT, saraf, kulit dan kelamin) dan kerja sama saat ini antara Klinik XYZ dengan jejaring, baik fasilitas kesehatan tingkat pertama dan tingkat lanjutan. Di sisi lain, adanya peluang yaitu tren pembayaran klaim BPJS Kesehatan yang kian meningkat dengan semakin banyaknya cakupan masyarakat sebagai peserta asuransi BPJS Kesehatan, peningkatan sistem pelayanan kesehatan oleh Kemenkes yang membuat akses pelayanan kesehatan semakin mudah bagi masyarakat dan peningkatan mutu fasilitas kesehatan rujukan, serta peningkatan keluhan penyakit pada saluran pernapasan dan tingginya klaim BPJS pada penyakit katastropik (jantung). Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan peluang yang ada, maka strategi SO: Mendaftarkan seluruh poli spesialis di Klinik XYZ untuk bekerja sama dengan BPJS Kesehatan agar dapat memberikan pelayanan rujukan. Rencana aksi: Secara bertahap, dengan terlebih dahulu pada pelayanan poli spesialis penyakit dalam sebagai tambahan pelayanan rujukan di Klinik XYZ. (S6, S8, O1, O3, O4, O6, O10, O11)2. Berdasarkan kekuatan Klinik XYZ yaitu diferensiasi jasa, jumlah pelayanan medis yang cukup lengkap dengan salah satunya poli spesialis mata, dan kerja sama yang dilakukan dengan jejaring, baik fasilitas kesehatan tingkat pertama dan tingkat lanjutan. Di sisi lain, peluang yang ada yaitu cukup banyaknya kasus katarak pada lansia di sekitar Klinik, yang mana selama ini pasien pada poli mata yang memiliki keluhan mata katarak tidak dapat diobati di Klinik XYZ dan harus merujuk ke klinik/RS lain serta berdasarkan informasi, tindakan operasi katarak juga merupakan salah satu pelayanan BPJS yang menguntungkan bagi fasilitas kesehatan; peningkatan sistem pelayanan kesehatan oleh Kemenkes yang membuat akses pelayanan kesehatan semakin mudah bagi masyarakat dan peningkatan mutu fasilitas kesehatan rujukan; serta akses transportasi umum yang mudah bagi pasien yang ingin mengunjungi Klinik XYZ karena lokasinya yang strategis (berada di jalan raya) sehingga banyak dilewati oleh transportasi umum. Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan peluang yang ada, maka strategi SO: Membuka pelayanan operasi katarak untuk pasien BPJS dan non-BPJS. Rencana aksi strategi yaitu bekerja sama dengan RT/RW setempat untuk mengumpulkan warga lansia untuk pengecekan mata; mengadakan baksos yang bekerja sama dengan Seksi Penanggulangan Buta Katarak (SPBK). (S4, S6, S8, O12, O4, O7)3. Berdasarkan kekuatan lokasi yang strategis dan bangunan yang nyaman, pelayanan medis yang cukup lengkap, kerja sama dengan jejaring yaitu Puskesmas Kembangan dan bidan di sekitar serta RS tingkat D sebagai lokasi rujukan. Di sisi lain, adanya peluang tren klaim dan pemanfaatan layanan kesehatan BPJS yang kian meningkat, cukup banyaknya pasien poli kandungan yang menanyakan fasilitas persalinan di Klinik XYZ, mayoritas penduduk kec. Kembangan adalah usia produktif yang masih dalam rentang usia ibu hamil, peningkatan sistem pelayanan kesehatan oleh Kemenkes yang membuat akses pelayanan kesehatan semakin mudah bagi masyarakat dan peningkatan mutu fasilitas kesehatan rujukan, dan akses transportasi umum yang mudah bagi pasien yang ingin mengunjungi Klinik XYZ karena lokasinya yang strategis (berada di jalan raya) sehingga banyak dilewati oleh transportasi umum. Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan peluang yang ada, maka strategi SO:

Strategi SO (Memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal)

- Membuka pelayanan persalinan normal untuk pasien BPJS dan non-BPJS, serta merujuk ke FKRTL lain untuk operasi *caesar*. (S1, S6, S8, O1, O3, O4, O7)
4. Berdasarkan kekuatan Klinik XYZ yaitu lokasi yang strategis dan bangunan yang nyaman dan pelayanan medis yang cukup lengkap. Di sisi lain, adanya peluang yaitu tren pasien mata anak untuk pengecekan mata minus meningkat dan munculnya kasus mata malas pada anak usia TK-SD. Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan peluang yang ada, maka strategi SO: Bekerja sama dengan sekolah di dekat Klinik XYZ untuk program pengecekan mata anak dan guru. (S1, S6, O8, O9)
 5. Berdasarkan kekuatan Klinik XYZ yaitu lokasi yang strategis (dekat dengan perumahan, apartemen, dan perkantoran) dan bangunan yang nyaman. Di samping itu, adanya peluang yaitu meningkatkan kerja sama seluas-luasnya dengan pihak eksternal. Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan peluang yang ada, maka strategi SO: Bekerja sama dengan apartemen dan perkantoran di dekat lokasi Klinik untuk pelayanan kesehatan darurat (panggil dokter) atau layanan medis lainnya. (S1, O6)

Tabel 2.2 Formulasi Strategi Berdasarkan SWOT Klinik Utama XYZ

Strategi WO (memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal)

1. Berdasarkan kelemahan Klinik XYZ yaitu belum gencarnya usaha pemasaran terutama pemasaran digital sehingga perlunya peningkatan *brand awareness* terhadap Klinik XYZ. Di sisi lain, peluang yang ada yaitu mayoritas penduduk kec. Kembangan adalah usia produktif, yang mana berdasarkan data usia pekerja (25-49 tahun) merupakan kelompok usia terbanyak dalam pengguna internet (databoks), ikut serta dalam pemberian edukasi atas fokus Pemerintah dalam menurunkan prevalensi stunting, dan adanya peningkatan keluhan penyakit pada saluran pernapasan di wilayah Jakarta. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan peluang yang ada, maka strategi WO: menerapkan *digital marketing*, melalui konten edukasi / *webinar* oleh dokter mengenai topik kesehatan yang sedang marak, seperti misalnya *stunting* dan ISPA. (W12, O3, O5, O10)

Tabel 2.3 Formulasi Strategi Berdasarkan SWOT Klinik Utama XYZ

Strategi ST (Mengggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal)

1. Berdasarkan kekuatan Klinik XYZ yaitu tren pasien dan pendapatan poli gigi yang meningkat, tren pasien dan pendapatan pelayanan fisioterapi yang meningkat, dan poli saraf yang dapat menjangkau pasien dari luar kec. Kembangan dan wilayah Jakarta Barat. Di sisi lain, ancaman yang ada yaitu sudah terdapat tiga RS dan/atau klinik di dekat Klinik XYZ yang juga dapat menerima pasien BPJS. Oleh karena itu, berdasarkan kekuatan dan ancaman yang ada, maka strategi ST: Melakukan analisis pasien dan pasar untuk penawaran promo dan pengembangan pelayanan poli unggulan untuk meningkatkan nilai tambah kepada pasien sesuai *behaviour* dan *demand* pasien. (S2, S3, S5, T4)

Tabel 2.1 Formulasi Strategi Berdasarkan SWOT Klinik Utama XYZ

Strategi WT (mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal)

1. Untuk memperbaiki kelemahan Klinik yaitu rangkap jabatan pada struktur organisasi, masih terbatasnya jumlah dan kualitas SDM, belum ada program pelatihan dan pengembangan sebagai budaya pembelajaran, belum memperhitungkan rasio keuangan sebagai evaluasi kinerja keuangan, belum mempersiapkan transformasi digital dengan mengadopsi rekam medis elektronik (RME), dan menghadapi ancaman yang ada yaitu tidak adanya regulasi jarak minimum antar RS/Klinik, persaingan FKRTL yang cukup ketat di sekitar area Klinik (terdapat tiga RS/Klinik yang juga menerima pasien BPJS dan dua RS yang memiliki pelayanan bersalin bagi pasien BPJS dan non-BPJS), dan upaya pemasaran digital pesaing melalui akun media sosial yang informatif dan interaktif, maka strategi WT, melalui pelatihan terkait mutu dan keselamatan pasien, manajemen keuangan Klinik, analisis data

- untuk penerapan data-driven decision, kepemimpinan, dan pengaplikasian rekam medis elektronik. Selain itu, perlunya rekrutmen pada posisi pemasaran/social media specialist, perawat, staf rekam medis, refractionist, analis lab, dan dokter obgyn untuk meningkatkan kualitas pelayanan Klinik. (W1, W2, W3, W6, W11, T1, T4, T5, T7)
2. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu cost yang kian meningkat, belum memperhitungkan rasio keuangan sebagai evaluasi kinerja keuangan, biaya pengadaan stok obat kian meningkat, dan keterbatasan modal dimana 100% modal dari pemilik. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu tidak adanya regulasi jarak minimum antar RS/Klinik, terdapat tiga apotek dengan radius 750m, dan harga obat yang lebih rendah di apotek lain. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: evaluasi harga distributor dan membuat budgeting pembelian obat. (W5, W6, W8, W9, T1, T6, T8)
 3. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu penurunan EBITDA pasca-pandemi, cost kian meningkat tiap tahun, keterbatasan modal, pendapatan dokter seringkali di bawah GF sehingga membebani keuangan Klinik. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu tidak adanya regulasi jarak minimum antar RS/Klinik. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: Evaluasi kinerja SDM untuk penetapan GF dan insentif. (W4, W5, W9, W14, T1)
 4. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu cukup lamanya waktu tunggu pasien pada hari dan jam tertentu akibat staf yang rangkap jabatan. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu jam praktek dokter di klinik dan/atau RS lain lebih beragam. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: Mengisi pelayanan di pagi atau siang untuk poli mata, penyakit dalam, dan/atau poli gigi. (W10, T9)
 5. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu cukup lamanya waktu tunggu pasien pada hari dan jam tertentu akibat staf yang rangkap jabatan, SDM Klinik belum mengetahui secara jelas SOP pekerjaannya. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu tidak adanya regulasi jarak minimum antar RS/Klinik dan efisiensi alur pendaftaran dan waktu tunggu pada Klinik/RS lain. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: Membuat SOP alur pendaftaran dan pelayanan pasien (melibatkan staf terkait) dari datang sampai selesai dengan mempelajari konsep "*customer's journey*". (W10, W13, T1, T2)
 6. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu masih minimnya upaya pemasaran terutama pemasaran digital. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu persaingan FKRTL yang cukup ketat di sekitar area Klinik (terdapat tiga RS/Klinik yang juga menerima pasien BPJS, dua RS yang memiliki pelayanan bersalin bagi pasien BPJS dan non-BPJS), dan upaya pemasaran digital pesaing melalui akun media sosial yang informatif dan interaktif. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: memanfaatkan media sosial (Instagram, TikTok, website) sebagai *channel* pemasaran. (W12, T4, T5, T7)
 7. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu penurunan EBITDA pasca-pandemi, investasi pada alat USG 4D belum mendorong peningkatan jumlah pasien poli kandungan. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu terdapat dua RS yang memiliki pelayanan bersalin bagi pasien BPJS dan non-BPJS. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: penawaran paket persalinan dengan *value added service*, seperti misalnya kelas perawatan *newborn*, pemenuhan gizi balita/konseling laktasi, yoga ibu hamil, dan *baby massage* pada paket persalinan. *Aftercare* persalinan: Pembuatan komunitas melalui whatsapp *group chat*. (W4, W7, T5)
 8. Berdasarkan kelemahan Klinik yaitu penurunan EBITDA pasca-pandemi. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi yaitu penghapusan peraturan persyaratan vaksinasi meningitis bagi calon jamaah umrah. Oleh karena itu, berdasarkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi WT: Kerja sama dengan lembaga/Yayasan penyalur TKI dan asrama/pondok pesantren untuk layanan pemberian vaksinasi meningitis. (W4, T3)

Sumber: Hasil Olah Penulis (2023)

Organisasi pada dasarnya akan menjalankan strategi WO, ST, dan WT untuk mencapai suatu kondisi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO (David & David, 2016). Strategi WT dengan berfokus pada peningkatan kapabilitas SDM menjadi fondasi untuk dapat menunjang pengimplementasian strategi ST, WO, dan SO pada Klinik XYZ. Apabila strategi WT diabaikan atau tidak segera dijalankan, dapat memberikan dampak negatif yang lebih besar terhadap keberlangsungan Klinik XYZ yaitu kebangkrutan. Pada strategi ST dan WO melalui upaya pemasaran digital untuk pengembangan poli unggulan dengan berdasarkan analisis data pasien dan pasar, serta pemanfaatan konten edukasi yang informatif dan interaktif mengenai topik Kesehatan yang sedang marak, dibutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas SDM dalam analisis data dan pengambilan keputusan berdasarkan data (*data-driven decision*) serta kesiapan transformasi digital pada proses operasional Klinik.

Selain itu, pada strategi SO dimana Klinik dapat membuka pelayanan rujukan untuk semua poli spesialis yang ada, dapat ditunjang dengan perekrutan dokter yang kompeten dan unggul dan sudah memiliki reputasi di masyarakat, dan juga kelengkapan jumlah SDM serta SOP yang memadai agar dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik sehingga mendorong peningkatan jumlah pasien dan pada akhirnya berdampak positif pada resiliensi keuangan Klinik.

Aspek SDM yang menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan dapat dikembangkan melalui penerapan budaya pembelajaran misalnya dengan menginklusi tenaga medis dan tenaga Kesehatan dalam proses perancangan strategi Klinik. Program pelatihan yang terstruktur dan adanya evaluasi kinerja juga turut memberikan pembelajaran bagi SDM Klinik untuk dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Dalam menghadapi pandemi Covid-19, Klinik XYZ berhasil meningkatkan pendapatannya melalui layanan tes antigen dan pengembangan poli spesialis, yang berdampak positif pada peningkatan pendapatan dan EBITDA selama tahun 2020 dan 2021. Namun, pasca-pandemi, Klinik mengalami penurunan kinerja keuangan akibat peningkatan biaya dan perubahan strategi. Kolaborasi dengan BPJS Kesehatan dan inisiatif vaksinasi meningitis belum cukup efektif dalam meningkatkan pendapatan, terutama karena perubahan kebijakan pemerintah dan strategi pemasaran yang belum optimal. Proses formulasi strategi Klinik yang belum terencana dengan baik, pendekatan top-down, dan kurangnya dukungan internal menjadi faktor utama. Penerapan analisis SWOT menunjukkan kebutuhan fokus pada peningkatan kapabilitas SDM untuk mendukung strategi lainnya. Efisiensi biaya dan peningkatan kapabilitas SDM menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing dan resiliensi keuangan Klinik.

Rekomendasi

1. Efisiensi Biaya: Evaluasi pendapatan dokter dan kunjungan pasien untuk menetapkan *guarantee fee* yang sesuai dan proses budgeting yang efisien.
2. Pelatihan dan Pengembangan SDM: Melakukan pelatihan kepemimpinan, manajemen keuangan, dan manajemen risiko untuk memperkuat struktur internal Klinik. Kapasitas SDM menjadi aspek penting bagi Klinik untuk meningkatkan ketahanan keuangannya, termasuk melalui rencana anggaran dan evaluasi kinerja.
3. Penggunaan *Balanced Scorecard*: Tool ini bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, dengan fokus pada peningkatan kualitas aspek SDM.
4. Peningkatan Kunjungan Pasien BPJS: Ini dapat dicapai dengan meningkatkan brand awareness melalui pemasaran digital, kolaborasi internal dan eksternal, serta peningkatan kapabilitas kepemimpinan manajemen.
5. Pemasaran Digital: Meningkatkan brand awareness melalui media sosial seperti Instagram dan TikTok, dengan konten edukatif dan interaktif.
6. Menciptakan Revenue Stream Baru: Pengembangan layanan unggulan seperti operasi mata katarak dan layanan persalinan normal dengan paket harga kompetitif.

7. Menjaga Layanan Unggulan: Memperkuat poli umum, gigi, dan saraf sebagai layanan unggulan Klinik.
8. Menjaga Hubungan Pelanggan: Melakukan survei kepuasan pasien secara berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
9. Transformasi Digital: Implementasi rekam medis elektronik untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu pertama, keterbatasan sumber sumber terkait persaingan klinik di Indonesia dan luar negeri. Namun, subjek penelitian yaitu Klinik Utama XYZ menuju ke arah RS tipe D, oleh karena itu sifat persaingan dapat dikaitkan dengan persaingan rumah sakit/pelayanan kesehatan. Kedua, penelitian ini hanya difokuskan pada Klinik XYZ, yang mungkin tidak sepenuhnya mewakili kondisi penyedia layanan kesehatan lain. Ketiga, keterbatasan dalam sumber data dan jumlah responden juga membatasi representativitas hasil. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan responden tambahan dan pemangku kepentingan terkait, seperti perwakilan dari BPJS Kesehatan serta pengguna jasa (pasien) untuk memberikan perspektif yang lebih luas.

REFERENSI

- Administrasi, J., & Kesehatan, K. (2018). Rencana Aksi Pelayanan Berkesinambungan Rawat Jalan dalam Rangka Meningkatkan Citra RSUP Fatmawati. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 1(1). <https://doi.org/10.7454/ARSI.V1I1.2161>
- Alfarizi, M., & Zalika, Z. (2023). *Persaingan Industri Pelayanan Kesehatan Indonesia: Tantangan dan "Perisai" Pengawasan KPPU* (Vol. 3, Issue 1).
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/J.OMEGA.2015.08.004>
- Aviat. (2022, September 8). *Hadapi Tantangan Bidang Kesehatan dengan Pelayanan Kesehatan Modern*. <https://aviat.id/hadapi-tantangan-bidang-kesehatan-dengan-pelayanan-kesehatan-modern/>
- Chang, C. H., Chiao, Y. C., & Tsai, Y. (2017). Identifying competitive strategies to improve the performance of hospitals in a competitive environment. *BMC Health Services Research*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2699-9>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, eBook, Global Edition* (F. R. David & F. R. David, Eds.; Global edi). Pearson Education.
- Falciola, J., Mohan, S., Ramos, B., & Rollo, V. (2023). Drivers of SME Resilience in Southeast Asia during COVID-19. *The Journal of Development Studies*, 59(8), 1236–1257. <https://doi.org/10.1080/00220388.2023.2219126>
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *Strategic Management of Healthcare Organizations* (Eighth). John Wiley & Sons, Inc.,.
- KPPU. (2020). *Penelitian Pelaku Usaha dan Struktur Pasar Pada Sektor Jasa Rumah Sakit*. <https://kppu.go.id/wp-content/uploads/2021/01/Rumah-Sakit-2020-Ringkasan-Eksekutif.pdf>

- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 6268, 14(10), 6268. <https://doi.org/10.3390/SU14106268>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd ed. In *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd ed.* Sage Publications, Inc.
- Nugraheni, W. P., Zahroh, A. H., & Hartono, R. K. (2021). BEST PRACTICE OF HOSPITAL MANAGEMENT STRATEGY TO THRIVE IN THE NATIONAL HEALTH INSURANCE (JKN) ERA. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(1). <https://doi.org/10.20473/jaki.v9i1.2021.9-22>
- Sari, N., Omar, M., Pasinringi, S. A., Zulkifli, A., & Sidin, A. I. (2023). Developing hospital resilience domains in facing disruption era in Indonesia: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/S12913-023-10416-8>
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (First). Pearson Education Limited.
- Suprpti, H., Suyaman, D. J., & Hartelina, H. (2021). Rencana Strategis Klinik Amira Cikarang Berdasarkan Analisa Swot. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(8), 3831–3840. <https://doi.org/10.36418/SYNTAX-LITERATE.V6I8.3874>
- Sutedjo, E. S. (2022). Analisis Rencana Strategi Pemasaran Rumah Sakit dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Rawat Jalan RS Khusus Ginjal Ny. R.A. Habibie. 6(2), 2865–6298. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/MARSI>
- Thompson, A. A. , 1940-author. (2020). *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage: concepts and cases / Arthur A. Thompson, The University of Alabama, Margaret A. Peteraf, Dartmouth College, John E. Gamble, Texas A&M University-Corpus Christi, A.J. Strickland III, The University of Alabama.* http://encore.oasis.unisa.ac.za/iii/encore/record/C__Rb2720167__S%22Crafting%20and%20executing%20strategy:%20the%20quest%20for%20competitive%20advantage%22__Orig htresult__U__X4__Ks@2017e@2020?lang=eng&suite=cobalt
- Ulandari, L. P. S., Ilyas, Y., & Indrayathi, P. A. (2021). Strategi Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus di Rumah Sakit X Tangerang Tahun 2018. *Jurnal Ekonomi Kesehatan ...*, 5(2).
- Untari, P. H. (2023, June 26). *Peserta BPJS Kesehatan Capai 93 Persen Penduduk Indonesia per Juni 2023.* <https://finansial.bisnis.com/read/20230626/215/1668948/>
- World Economic Forum. (2022). *Risk Proof: A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future.* <https://www.weforum.org/publications/risk-proof-a-framework-for-building-organizational-resilience-in-an-uncertain-future/>
- Wulandari, D. P., Laila, N., & Mushandi, R. (2023). Analisis Persebaran Fasilitas Kesehatan di DKI Jakarta Menggunakan Metode Geographically Weighted Regression. *Jurnal Sains Geografi*, 1(2). <https://doi.org/10.2210/jsg.vx1ix.xxx>
- Zahedi, J., Salehi, M., & Moradi, M. (2022). Identifying and classifying the contributing factors to financial resilience. *Foresight*, 24(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2020-0102/FULL/PDF>