



ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN MUTU LAYANAN DENGAN PENDEKATAN SOAR (STUDI PADA POLIKLINIK GIGI UMUM RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT UNJANI CIMAHI)

Hanii Ammariia¹, Ima Amaliah², Handri³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam
Bandung
haniiammariagp99@gmail.com

Abstrak

Penurunan jumlah kunjungan pasien Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Unjani Cimahi menunjukkan perlu upaya strategis dalam meningkatkan mutu layanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil yang dapat dijadikan dasar strategi peningkatan mutu layanan menggunakan pendekatan Strengths, Opportunities, Aspirations, Results (SOAR). Penelitian ini menggunakan *mix method* dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Dari populasi 236 orang, dihasilkan sampel dalam penelitian ini 148 orang. Data kualitatif terkumpul melalui wawancara 3 orang narasumber yakni Direktur Utama, Kepala Urusan Pelayanan, dan Tenaga Rekam Medis yang memiliki peran penting sebagai perumus, penerjemah, dan eksekutor strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama poliklinik gigi umum meliputi kualitas sumber daya manusia, fasilitas, serta profesionalitas pelayanan. Peluang strategis terletak pada kerja sama dengan pihak ketiga, meningkatnya kebutuhan masyarakat, dan potensi pasar yang luas. Aspirasi institusi mencakup pengembangan layanan digital dan promosi berbasis kebutuhan pasien. Faktor hasil adalah peningkatan efektivitas proses dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis SOAR dan matriks QSPM, diperoleh dua strategi utama, yaitu SR 1 (*Strengths–Results*) yang berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal seperti fasilitas yang lengkap dan tenaga profesional untuk mempercepat implementasi sistem informasi pelayanan berbasis digital, serta OR 1 (*Opportunities–Results*) yang menekankan pemanfaatan peluang kerja sama dan peningkatan pasar untuk menghasilkan layanan rawat jalan yang efisien dan terintegrasi secara *online*. Kedua strategi ini menjadi prioritas dalam merancang perbaikan mutu layanan secara berkelanjutan dan hasil nyata.

Kata kunci: Mutu layanan, strategi peningkatan, SOAR.

Abstract

*The decline in patient visits at the General Dental Polyclinic of the Unjani Cimahi Dental and Oral Hospital (RSGM) indicates the need for strategic efforts to improve the quality of health services. This study aims to analyze the strengths, opportunities, aspirations, and results that can serve as the basis for strategies to enhance service quality using the Strengths, Opportunities, Aspirations, Results (SOAR) approach. The research employed a mixed-method approach, with data collection techniques including questionnaires, in-depth interviews, and documentation. From a population of 236 individuals, a sample of 148 respondents was obtained for the study. Meanwhile, qualitative data were collected through interviews with three key informants: the President Director, the Head of Service Affairs, and the Medical Records Officer, who respectively play crucial roles as strategy formulator, translator, and executor. The findings reveal that the primary strengths of the outpatient unit include the quality of human resources, physical facilities, and service professionalism. Strategic opportunities lie in partnerships with third parties, increasing community needs, and a broad market potential. Institutional aspirations include the development of digital services and patient-oriented promotional activities. Results are improved process effectiveness and customer satisfaction. Based on the SOAR analysis and the QSPM matrix, two main strategies were identified: SR 1 (*Strengths–Results*), which focuses on leveraging internal strengths such as comprehensive facilities and professional staff to accelerate the implementation of a digital-based service information system; and OR 1 (*Opportunities–Results*), which emphasizes utilizing partnership opportunities and market growth to deliver efficient and integrated online outpatient services. These two strategies are prioritized in designing continuous quality improvement efforts tangible results.*

Keywords: Service quality, improvement strategy, SOAR.

PENDAHULUAN

Mutu pelayanan adalah hal yang sangat penting dalam layanan kesehatan. Hal ini merujuk pada upaya yang dilakukan untuk memberikan perawatan yang bermutu dan aman kepada pasien.¹¹ Kementerian Kesehatan Republik Indonesia membuktikan bahwa cerminan mutu layanan kesehatan tergantung dari kepuasan pasien, kepuasan pasien merupakan tujuan dari peningkatan mutu layanan. Rumah sakit harus memperhatikan mutu layanan yang diberikan, sehingga kebutuhan pasien dapat terpenuhi.

Mutu layanan merupakan bagian penting dari operasional rumah sakit sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan. Mutu layanan yang baik akan berhubungan dengan tindakan pasien di masa depan. Tindakan yang dimaksud adalah pasien akan memilih layanan suatu rumah sakit.³ Pasien yang tidak mendapatkan kepuasan cenderung mengambil keputusan untuk tidak melakukan kunjungan ulang pada rumah sakit tersebut.⁷

Perkembangan industri pelayanan kesehatan di Indonesia memicu persaingan yang ketat antar rumah sakit, termasuk ancaman dari rumah sakit baru. Untuk bertahan dan memenangkan persaingan, rumah sakit perlu meningkatkan mutu layanan, daya saing, dan kepercayaan masyarakat.²

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2023, total jumlah RS di Jawa Barat adalah 416 sangat meningkat dibandingkan 6 tahun sebelumnya. Kota Cimahi tahun 2021–2023 terdapat 8 RS. Rumah Sakit Gigi Mulut Universitas Jenderal Achmad Yani (RSGM Unjani) RS tipe B berdiri pada tahun 2015 adalah sarana pendidikan program dokter gigi Unjani dan sarana penyelenggaraan pelayanan kesehatan gigi dan mulut serta, pelayanan umum kepada masyarakat. Dengan layanan yang spesifik yakni perawatan gigi dan mulut, tentu RSGM Unjani memiliki potensi daya saing yang kuat, sehingga optimalisasi mutu layanan harus dibangun dengan baik. Berdasarkan data yang disampaikan oleh RSGM Unjani kepada peneliti, terdapat penurunan jumlah pasien 93,68%, sejak bulan Januari 2024-Maret 2025. Berdasarkan data terakhir bulan Maret 2025 hanya terdapat 195 orang pasien dari jumlah awal bulan Januari 2024 sebanyak 3.090 pasien.

Berdasarkan data capaian mutu yang didapatkan dari manajemen RSGM Unjani, diketahui bahwa capaian kepuasan pasien terhadap mutu layanan pada tahun 2024 hanya mampu mencapai angka rata-rata 85,4%. Temuan tersebut kemudian diperkuat dengan data yang dihasilkan dari pengolahan Google Review. Dalam data tersebut, angka penilaian kepuasan pasien terkait mutu pelayanan di RSGM unjani masih belum mampu bersaing dengan penilaian kepuasan pada sejumlah fasilitas sejenis di daerah yang sama yaitu hanya 82%. Perencanaan strategi dibuat berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Analisis SOAR pada penelitian ini menjadi alternatif yang dinilai lebih kuat dibandingkan SWOT karena pendekatannya positif, kolaboratif,

dan berorientasi pada masa depan. SOAR menekankan kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil yang ingin dicapai, sehingga lebih membangun semangat dan inovasi dalam organisasi, terutama di sektor pelayanan publik seperti layanan kesehatan. SOAR membantu organisasi merancang strategi yang inspiratif, melibatkan partisipasi seluruh stakeholder, dan menetapkan tujuan yang terukur untuk perbaikan berkelanjutan.⁴ Berdasarkan hal tersebut di atas ini maka peneliti ingin melakukan penelitian tentang Strategi Peningkatan Mutu Layanan dengan Pendekatan SOAR di Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi.

METODE

Penelitian ini menerapkan metode campuran atau mix method yang merupakan paduan antara metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur data secara numerik dan statistik, sehingga hasilnya lebih terukur dan dapat dianalisis secara objektif. Objek penelitian ini adalah Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi yang berlokasi di Kota Cimahi, Jawa Barat. Alasan pemilihan objek dan lokasi, dikarenakan RSGM Unjani memiliki fasilitas dan dokter yang cukup berkualitas untuk melayani pasien dengan kebutuhan perawatan gigi, tetapi telah terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien.

Jenis data yang digunakan ada data primer dan data sekunder. Data primer meliputi kuesioner dan wawancara, sedangkan data sekunder mencakup berbagai dokumen yang relevan dan literatur yang mendukung penelitian. Metode yang digunakan dalam mengukur variabel dalam penelitian ini adalah pengukuran dengan skala ordinal berdasarkan tingkat derajat kesetujuan yang ditentukan melalui tingkatan penilaian menggunakan skala Likert.¹⁰

Rata-rata populasi yang diteliti di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi pada tiga bulan terakhir (Januari - Maret) di tahun 2025 yakni 236 orang pasien rawat jalan. Dari hasil perhitungan menggunakan rumus slovin dengan derajat kepercayaan sebesar 95%, maka didapatkan jumlah sampel sebanyak 148 orang.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Adapun kriteria inklusi untuk sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pasien Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi
2. Bersedia menjadi sampel penelitian
3. Pasien rawat jalan yang telah mengunjungi rumah sakit lebih dari 1 kali
4. Pasien yang tergolong pada kategori dewasa. Sementara kriteria eksklusi yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah: 1. Pasien yang mengakses layanan kesehatan selain di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi
2. Tidak bersedia menjadi sampel penelitian
3. Pasien rawat jalan yang baru mengakses layanan 1 kali
4. Pasien yang tergolong pada kategori anak-anak.

Untuk meningkatkan kualitas data penelitian sekaligus memperdalam dan mengkonfirmasi strategi mutu layanan yang diterapkan di RSGM Unjani, peneliti juga melakukan wawancara terhadap beberapa orang yang terlibat dalam proses manajemen sebagai data untuk memperkuat hasil analisis dan menentukan pilihan strategi yang dapat ditawarkan melalui analisis SOAR. Adapun pihak manajemen yang dilibatkan dalam proses wawancara terdiri dari Direktur Utama RSGM Unjani, Kepala Urusan Pelayanan RSGM Unjani, dan satu orang tenaga administrasi (tenaga rekam medis). Pengambilan informan sebanyak 3 orang telah dilakukan pada sejumlah penelitian seperti yang dilakukan oleh Fitriyanti et al. (2019) dan Akbar & Aidha (2020).

Analisis strategi peningkatan mutu layanan dengan pendekatan SOAR di Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi akan dibentuk berdasarkan formulasi data yang diolah dengan beberapa tahapan: 1. Menghitung rating aspek indikator SOAR 2. Memformulasikan matriks IFE dan EFE 3. Menentukan posisi strategis kuadran matriks IE dan menyusun matriks IE 4. Menyusun matriks SOAR 5. Menyusun matriks QSPM, sampai akhirnya menentukan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi dalam mengoptimalkan pencapaian mutu layanannya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran mutu layanan di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi, dihasilkan dengan merujuk pada capaian indikator mutu nasional sesuai dengan standar yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesehatan. Dari seluruh aspek tersebut, kemudian dilakukan pengukuran secara independen oleh pihak internal rumah sakit. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan rumah sakit, dihasilkan data pengukuran mutu.

Laporan mutu layanan di RSGM Unjani Cimahi menyoroti pentingnya indikator keselamatan pasien dan kinerja pelayanan sebagai acuan bagi Poliklinik Gigi Umum. Indikator seperti kepatuhan mencuci tangan (95%) dan penggunaan APD (hampir 100%) menunjukkan upaya pencegahan infeksi yang penting dalam praktik gigi. Identifikasi pasien (94%) masih perlu ditingkatkan untuk mencegah kesalahan prosedur, sementara waktu tunggu rawat jalan (89%) mencerminkan efisiensi yang harus terus dijaga. Namun, kepatuhan terhadap clinical pathway masih rendah (26%), mengindikasikan perlunya peningkatan koordinasi, edukasi, dan dukungan logistik. Capaian kepuasan pasien (85%) dan tanggap keluhan (100%) menunjukkan persepsi positif terhadap layanan, yang perlu dipertahankan melalui komunikasi yang baik dan pelayanan profesional.

Secara keseluruhan, Poliklinik Gigi Umum perlu terus memperkuat komitmen pada indikator mutu melalui evaluasi rutin dan pelatihan, demi pelayanan yang aman, efektif, dan sesuai standar. Berdasarkan hasil dari survey yang dilakukan, berikut adalah hasil pengukuran terhadap indikator

internal dan eksternal dari Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi. Skor total yang didapatkan dari setiap komponen (8 komponen) kemudian dirata-ratakan. Kategorisasi untuk nilai skor 1,0-1,75 sebagai kategori sangat tidak penting, 1,76-2,50 kategori kurang penting, 2,51-3,25 kategori penting, dan 3,26-4,00 sebagai kategori sangat penting.

Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi memiliki berbagai peluang internal yang kuat untuk dipertahankan juga ditingkatkan, sama seperti hasil penelitian Puspotorini (2018). Kekuatan yang diapresiasi pasien, seperti jam operasional yang fleksibel, pelayanan ramah, fasilitas nyaman, staf profesional, dan biaya transparan. Hal ini tercermin dari skor survei tinggi dan mendukung capaian indikator mutu seperti kepatuhan cuci tangan (95%), penggunaan APD (98%), kepuasan pasien (85%), dan tanggap keluhan (100%). Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek kepatuhan clinical pathway (26%) dan pelaporan hasil laboratorium kritis (75%). Di sisi lain, masyarakat memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan layanan, terutama dalam hal daya saing, inovasi digital, dan promosi. Harapan ini terlihat dari skor tinggi pada layanan online (3,45) dan kompetitifnya layanan (3,47). Aspirasi ini sejalan dengan penguatan mutu dan mendorong peningkatan pada aspek manajemen klinis. Secara keseluruhan, Poliklinik diharapkan terus berkembang menjadi pusat layanan gigi yang profesional, modern, dan berbasis teknologi, dengan pelayanan inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi memiliki peluang eksternal yang kuat untuk berkembang, didukung oleh kebutuhan masyarakat akan layanan gigi khusus di wilayah Cimahi, lokasi strategis, serta potensi kerja sama dengan pihak ketiga seperti APLN dan Admedika. Pertumbuhan penduduk dan kantor di sekitarnya memperluas pasar, yang dapat dimanfaatkan melalui promosi, edukasi, dan perluasan layanan. Peluang ini mendukung perbaikan indikator mutu yang masih rendah, seperti kepatuhan *clinical pathway* (26%) dan pelaporan hasil laboratorium (75%).

Selain itu, dari hasil mutu layanan Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi, implementasi digital telah meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan, dengan penerimaan masyarakat yang tinggi (skor 3,44). Fitur seperti pendaftaran *online*, pemilihan jadwal, dan pembayaran *e-wallet* terbukti meningkatkan kepuasan pasien (85%) dan mempercepat pelayanan. Meskipun demikian, masih ada tantangan dalam hal aksesibilitas digital, terutama bagi pasien lansia. Oleh karena itu, perlu edukasi pengguna dan penguatan infrastruktur. Secara keseluruhan, kombinasi peluang eksternal dan transformasi digital menjadikan RSGM Unjani Cimahi berpotensi sebagai pusat layanan gigi yang modern, terstandar, inklusif, dan kompetitif di tingkat regional.

Analisis strategi peningkatan mutu layanan dengan pendekatan SOAR di Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi dilakukan dengan

beberapa tahapan, yaitu menghitung rating aspek indikator SOAR, memformulasikan matriks IFE dan EFE, menentukan posisi strategis dari Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani dalam kuadran matriks IE, menyusun matriks IE, menyusun matriks SOAR, menyusun matriks QSPM, dan akhirnya mendapatkan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi dalam mengoptimalkan pencapaian mutu layanannya.

Setelah pasien mengisi kuesioner kondisi layanan saat ini, mereka diberikan pertanyaan yang sama namun dengan fokus pada tingkat urgensi. Tujuannya adalah untuk mengetahui indikator mana yang dianggap paling mendesak oleh pasien. Nilai rata-rata urgensi dari setiap indikator kemudian dibandingkan untuk menentukan prioritas bobot tertinggi, yang akan dijadikan dasar dalam merumuskan strategi peningkatan mutu layanan di Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi. Hasil perhitungan rating SOAR menunjukkan bahwa aspek urgensi membantu organisasi memusatkan perhatian pada hal-hal yang paling penting dan berdampak dalam mencapai tujuan strategis.

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata rating faktor kekuatan (*strengths*) sebesar 3,57 dan aspirasi (*aspirations*) sebesar 3,52, keduanya masuk kategori sangat penting, sama seperti hasil penelitian Puspotorini (2018). Dari penilaian urgensi, dua aspek kekuatan yang dianggap sama pentingnya oleh responden (nilai 3,68) adalah: jam buka layanan pagi-sore dan kompetensi petugas dalam menjelaskan obat. Hal ini menegaskan pentingnya kualitas SDM dalam mutu layanan. Sementara itu, dari aspek aspirasi, indikator paling mendesak (nilai tertinggi 3,70) adalah pelayanan kesehatan secara online. Secara keseluruhan, indikator ini menjadi prioritas tertinggi dalam aspek internal dan mendapat bobot besar dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata rating faktor peluang (*opportunities*) sebesar 3,58 dan hasil (*results*) sebesar 3,56, keduanya termasuk kategori sangat penting. Dari penilaian urgensi, indikator peluang dengan nilai tertinggi (3,73) adalah pertumbuhan penduduk dan perkantoran di Cimahi yang meningkatkan kebutuhan fasilitas kesehatan. Sementara dari aspek hasil, indikator tertinggi (3,70) adalah efisiensi transaksi melalui fasilitas *online*. Secara keseluruhan, poin pertumbuhan penduduk dan perkantoran menjadi prioritas utama dan memiliki bobot besar dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*), menunjukkan pentingnya faktor eksternal dalam peningkatan mutu layanan. Hasil analisis faktor internal dan eksternal dari kuesioner responden dan wawancara dengan manajemen, selanjutnya disusun matriks IFE (faktor internal) dan EFE (faktor eksternal). Bobot dalam matriks tersebut ditentukan oleh penulis berdasarkan teori dari David & David (2015). Matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal lingkungan usaha. Lingkungan internal tersebut terdiri dari kekuatan dan aspirasi, sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan hasil yang dimiliki oleh Poliklinik

Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi. Adapun penilaian yang dimaksud dalam skor bobot total IFE dan EFE adalah KUAT (3,0-4,0), SEDANG (2,0-2,99), LEMAH (1,0-1,99).

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFE Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi pada tabel tersebut, dapat diketahui informasi bahwa total skor bobot Faktor Internal sebesar 3,49 mencerminkan posisi Internal berada pada kategori KUAT.

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks EFE Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi pada tabel tersebut, dapat diketahui informasi bahwa total skor bobot Faktor Eksternal sebesar 3,62 mencerminkan posisi Eksternal berada pada kategori KUAT. Total skor (bobot dikalikan dengan rata-rata rating) untuk setiap faktor strategis kemudian dirangkum. Dalam upaya untuk menghasilkan titik koordinat (x:y) untuk mengetahui posisi pada matriks IE, perhitungan selisih faktor internal (kekuatan-aspirasi) dan faktor eksternal (peluang-hasil) dilakukan.

Tabel 1. Koordinat Analisis SOAR Faktor Internal dan Eksternal Mutu Layanan di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi.

SOAR	Total Bobot X rata-rata rating
Faktor Internal	
Kekuatan (S)	2,28
Aspirasi (A)	1,21
Total (kekuatan + aspirasi)	3,49
Selisih (kekuatan - aspirasi)	1,07
Faktor Eksternal	
Peluang (O)	2,16
Hasil (R)	1,46
total (peluang + hasil)	3,62
selisih (peluang – hasil)	0,70

Posisi Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi berada di kuadran 1 Matriks IE, yang menunjukkan strategi agresif. Artinya, poliklinik memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar sehingga cocok menerapkan strategi ekspansi, penetrasi pasar, atau pengembangan produk. Contohnya, memperluas jam operasional atau membuka layanan di lokasi baru. Strategi ini selaras dengan hasil kuesioner yang menunjukkan kekuatan pada jam operasional (skor 3,66) dan peluang pada pertumbuhan penduduk serta perkantoran di Cimahi (skor 3,70).

Gambar 1. Posisi Mutu Layanan di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi pada Sembilan Kuadran Matriks IE.

	Kuat	Rata-rata	Lemah
4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi 3,0 – 4,0	I (3,49:3,62)	II	III
3,0			
Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
2,0			
Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX
1,0			

Berdasarkan hasil analisis, Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi dapat menerapkan strategi intensif dan integratif untuk mempercepat pertumbuhan dan meningkatkan mutu layanan. Strategi Intensif mencakup: penetrasi pasar melalui promosi edukatif, media sosial, dan program loyalitas pasien. Pengembangan produk seperti layanan ortodontik, dental spa, prostetik digital, dan *tele-dentistry*. Pengembangan pasar dengan menjangkau segmen baru lewat kerja sama institusi dan pembukaan cabang di lokasi strategis. Strategi Integratif mencakup: integrasi ke belakang dengan mendirikan pusat pelatihan tenaga kesehatan gigi. Integrasi ke depan lewat digitalisasi layanan seperti aplikasi reservasi dan konsultasi daring. Integrasi horizontal melalui kemitraan dengan klinik lain untuk memperluas jaringan dan berbagai sumber

daya. Dari berbagai opsi tersebut, strategi intensif dinilai paling relevan untuk diterapkan oleh RSGM Unjani Cimahi.

Analisis data kualitatif berdasarkan hasil wawancara sampel manajemen dimulai dengan menelaah seluruh data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber, yaitu dari proses wawancara yang telah direkam pada alat perekam suara berupa *smartphone*, kemudian data diorganisir untuk pemilihan hal yang penting, sehingga penyajian data dapat dipahami peneliti maupun orang lain. Berdasarkan indikator-indikator SOAR sebagaimana telah dituangkan di atas, maka hasil dari pembahasan kemudian dirangkum guna membentuk Matriks SOAR, sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks SOAR Mutu Layanan di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
	1. Aspek Pelayanan a. Jam buka pelayanan pagi dan sore setiap hari kecuali hari libur (S1) b. Pelayanan petugas ramah dan profesional (S2) c. Petugas RSGM Unjani memiliki pengetahuan tentang obat dan dapat menerangkan informasi dengan jelas (S3) 2. Aspek Fasilitas a. Ruangan luas, nyaman, lengkap, tenang, bersih, dan rapi (S4) b. Bangunan kokoh, desain baik, halaman dan parkir luas (S5) c. Lokasi RSGM Unjani tenang, nyaman, udara sejuk, jalan ke lokasi lebar dapat dicapai alat transportasi (S6) 3. Aspek Biaya a. Harga obat sesuai standar dan daya beli masyarakat (S7) b. Harga obat sesuai dengan jaminan keaslian obat karena dibeli dari supplier obat/Pedagang Besar Farmasi (PBF) resmi (S8)	1. Aspek Persaingan RS a. Keberadaan RSGM Unjani sangat dibutuhkan warga karena belum ada RS khusus Gigi dan Mulut di sekitar (O1) 2. Aspek Jaminan Kesehatan a. Bekerja sama dengan pihak ketiga (APLN, Admedika, dan asuransi lainnya) (O2) b. Jumlah kapitasi keanggotaan pihak ketiga (APLN, Admedika, dan asuransi lainnya) besar (O3) c. Penduduk dan perkantoran di Cimahi makin bertambah sehingga memerlukan fasilitas kesehatan (O4)
Aspirasi (<i>Aspirations</i>)	Strategi <i>Strengths</i>-<i>Aspirations</i> (SA)	Strategi <i>Opportunities</i>-<i>Aspirations</i> (OA)
1. spek Produk a. Produk dapat bersaing dan bertahan di pasaran (A1) b. Mendapatkan diskon jika melakukan pembelian dalam jumlah banyak (A2)	SA1: Mengembangkan program loyalitas dan rujukan pasien dengan memanfaatkan kekuatan pelayanan yang ramah dan profesional serta fasilitas yang nyaman, dan juga pemberian insentif bagi pasien yang memberikan rekomendasi kepada orang lain (S2, S4, S5, S6, A2) SA2: Membangun citra sebagai klinik gigi berkualitas dengan harga terjangkau dengan mengandalkan pengetahuan petugas tentang obat dan informasi serta harga obat yang sesuai daya beli, didukung dengan melakukan promosi baik secara <i>offline</i> maupun <i>online</i> (S3, S7, S8, A1)	OA1: Meluncurkan layanan online terintegrasi (<i>tele- dentistry</i>) untuk menjawab kebutuhan masyarakat serta mengakses dukungan dari pihak ketiga, dan membuka konsultasi dan reservasi jadwal secara online (O1, O5, A4) OA2: Meningkatkan promosi digital dan keikutsertaan dalam <i>event</i> lokal untuk memanfaatkan peluang peningkatan jumlah penduduk dan mendukung integrasi promosi <i>online</i> dan <i>offline</i> (O5, A3)
2. Aspek Fasilitas a. Melakukan promosi secara <i>offline</i> maupun <i>online</i> (A3) b. Pemberian pelayanan Kesehatan bisa diperluas dengan melakukan pelayanan secara <i>online</i> (A4)		

Hasil (Results)	Strategi Strengths-Results (SR)	Strategi Opportunities-Results (OR)
1. Aspek Informasi Digital	SR1: Digitalisasi alur pelayanan dan sistem pembayaran dengan memanfaatkan SDM yang kompeten dan komunikatif serta pelayanan ramah untuk mendukung kebutuhan transaksi secara <i>real time</i>	OR1: Mengintegrasikan sistem klinik dengan mitra pihak ketiga dan meningkatkan efisiensi proses klaim dan transaksi digital (O3, O4, R1, R2)
a. Melakukan promosi secara <i>offline</i> maupun <i>online</i> (R1)		
b. Pemberian pelayanan Kesehatan bisa diperluas dengan melakukan pelayanan secara <i>online</i> (R2)	(S2, S3, R1, R2)	

Berdasarkan hasil formulasi Matriks SOAR Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi, dirumuskan enam strategi utama sebagai berikut: 1. Strategi SA1: Mengembangkan program loyalitas dan rujukan pasien melalui pelayanan ramah, fasilitas nyaman, dan insentif bagi pasien yang merekomendasikan klinik. 2. Strategi SA2: Membangun citra klinik berkualitas dengan harga terjangkau melalui edukasi petugas dan promosi offline maupun online. 3. Strategi OA1: Meluncurkan layanan tele-dentistry untuk konsultasi dan reservasi online, dengan dukungan pihak ketiga. 4. Strategi OA2: Meningkatkan promosi digital dan partisipasi dalam event lokal untuk menjangkau populasi yang terus bertambah. 5. Strategi SR1: Menerapkan digitalisasi layanan dan pembayaran real-time dengan dukungan SDM yang kompeten dan komunikatif. 6. Strategi OR1: Mengintegrasikan sistem klinik dengan mitra eksternal guna mempercepat proses klaim dan transaksi digital.

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) disusun sebagai alat bantu kuantitatif dalam mengevaluasi dan menentukan prioritas strategi terbaik bagi Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi. Matriks ini mengintegrasikan berbagai alternatif strategi yang telah dikembangkan berdasarkan pendekatan SOAR. Proses penyusunan QSPM diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan utama dari lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya, untuk setiap strategi alternatif (SA, OA, SR, OR), diberikan *Attractiveness Score* (AS), yaitu skor daya tarik pada skala 1–4. Skor ini mencerminkan sejauh mana setiap faktor mendukung keberhasilan strategi tersebut. Skor tersebut kemudian dikalikan dengan bobot dari masing-masing faktor untuk menghasilkan *Total Attractiveness Score* (TAS). Dengan menjumlahkan TAS dari semua faktor untuk masing-masing strategi, diperoleh gambaran kuantitatif mengenai tingkat kelayakan dan efektivitas relatif dari strategi-strategi tersebut. Strategi dengan nilai TAS tertinggi dipandang sebagai strategi paling prioritas untuk diimplementasikan, karena didukung secara signifikan oleh kekuatan

SOAR dalam organisasi, dan hasil yang ingin dicapai.

Tabel 3 Pemetaan Nilai TAS QSPM Mutu Layanan di Poliklinik Gigi Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unjani Cimahi

Kode Strategi	Strategi	Total TAS
SA1	Program loyalitas dan rujukan pasien	1,55
SA2	Branding klinik sebagai layanan premium dan terjangkau	0,45
OA1	Peluncuran layanan <i>online</i> terintegrasi (<i>tele-dentistry</i>)	1,60
OA2	Promosi digital dan keikutsertaan dalam <i>event</i> komunitas	0,90
SR1	Digitalisasi proses layanan dan sistem pembayaran <i>online</i>	2,10
OR1	Layanan <i>mobile</i> /satelit ke institusi dan kantor, serta integrasi sistem dengan pihak ketiga/pihak asuransi	2,00

Rekomendasi strategi utama untuk Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi adalah Strategi SR1, yaitu digitalisasi layanan dan sistem pembayaran *online*, dengan skor TAS tertinggi 2,10. Strategi ini dipilih karena paling didukung oleh faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan hasil (*results*), seperti efisiensi transaksi dan kebutuhan masyarakat akan layanan digital. Sebagai strategi alternatif, dipertimbangkan Strategi OR1, yakni pengembangan layanan *mobile*/satelit dan integrasi dengan mitra eksternal, dengan skor TAS 2,00. Strategi ini cocok diterapkan setelah digitalisasi berjalan stabil. Strategi lain seperti SA1, SA2, OA1, dan OA2 tetap penting, namun disarankan sebagai strategi pendukung yang diimplementasikan secara bertahap setelah infrastruktur utama dari SR1 siap.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan matriks yang dilakukan dan data yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa, mutu layanan Poliklinik Gigi Umum RSGM Unjani Cimahi telah memenuhi sebagian besar standar nasional, namun masih perlu perbaikan, khususnya pada kepatuhan terhadap clinical pathway, keselamatan pasien, dan kepuasan pengguna. Evaluasi rutin dan pelatihan

tenaga medis sangat penting. Kekuatan internal tergolong tinggi (skor 3,57), mencakup pelayanan, fasilitas, dan biaya yang andal. Aspirasi pasien juga tinggi (skor 3,52), menunjukkan harapan untuk inovasi dan peningkatan berkelanjutan. Peluang eksternal sangat signifikan (skor 3,58), memperlihatkan posisi strategis poliklinik di tengah kebutuhan masyarakat. Hasil (results) dari implementasi digitalisasi layanan menunjukkan dampak positif terhadap efisiensi dan akses (skor 3,56). Strategi utama yang direkomendasikan adalah SR1 (digitalisasi layanan dan pembayaran online) dengan skor TAS 2,10. Strategi ini paling didukung secara internal dan eksternal. Sebagai alternatif, strategi OR1 (layanan mobile dan integrasi mitra) dengan skor TAS 2,00 juga layak diterapkan dalam pengembangan jangka menengah

Alfabeta. Vidiarti, Y., & Mulyanti, D. (2023). Strategi Manajemen Peningkatan Mutu Rekam Medis Elektronik Di Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Kedokteran Dan Kesehatan*, 2(2), 101–107.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, D. M., & Aidha, Z. (2020). Perilaku Penerap Gizi Seimbang Masyarakat Kota Binjai pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020. *Jurnal Menara Medika*, 3(1), 15–21.
- Budiman, R. F., & Mulyanti, D. (2023). Strategi Peningkatan Kepuasan Pasien Dan Kualitas Pelayanan Di Rumah Sakit Dalam Perspektif Tinjauan Teoritis. *DIAGNOSA: Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Keperawatan*, 1(2), 65–73.
- Clemes, M. D., Dean, D. L., & Thitiya, T. (2020). Modelling the behavioural intentions of day spa customers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(8), 1699–1716.
- Cole, M. L., & Stavros, J. M. (2019). Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (Issue June 2019). Springer International Publishing.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*, Global Edition (2014) (15th ed.).
- Fitriyanti, M. E., Febriawati, H., & Yanti, L. (2019). Pengalaman Penderita Diabetes Mellitus dalam Pencegahan Ulkus Diabetik. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah Bengkulu*, 07(02), 597–603.
- Puspitorini, S. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Klinik Pratama "Bangun Medika" Dan Apotik "Bangun Medika" Semarang Berdasar Analisis SWOT. Soegijapranata Catholic University.
- Putri, H. A. (2023). Analisis Kepuasan Pasien Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan di Poliklinik Rawat Jalan Rsu Bunda Padang.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan (SPM Kesehatan), Menteri Kesehatan Republik Indonesia (2016).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D: Cetakan ke-1*.