

## SWOT Analisis Pelayanan Klinik Nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang

### *SWOT Analysis of Pain Clinic Services at St. Elisabeth Hospital Semarang*

Jerry Ferdinand Haposan Saragih✉, Sri Achadi Nugraheni, Mateus Sakundarno Adi

Magister Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

✉Korespondensi: [jerry.dmpm@gmail.com](mailto:jerry.dmpm@gmail.com)

#### **ABSTRACT**

**Background:** *St. Elisabeth Hospital Semarang pain clinic collaborative multidiscipline pain clinic in the city of Semarang. This pain clinic was established in 2019 and at the beginning of its establishment there were already patients visiting, but after the COVID-19 pandemic, the pain clinic experienced a decrease in visits. The implementation of quality health services for the pain clinic of St. Elisabeth Hospital Semarang needs to pay attention to internal and external factors of the pain clinic. In addition, the results of the strength, weakness, opportunity, threat (SWOT) analysis from internal factors summary (IFAS) and external factors summary (EFAS) can help the management of St. Elisabeth Hospital Semarang in managing strategy implementation effectively. However, a SWOT analysis has not been carried out by the pain clinic of St. Elisabeth Hospital Semarang*

**Objective:** *Analyze using the SWOT method in the pain clinic services of St. Elisabeth Hospital Semarang.*

**Method:** *This research design is a participatory observation study using a multiple-time approach. Collection using primary data conducted using qualitative methods through in-depth interviews directly from research informants. It consists of 7 main informants and 5 triangulation informants. Data analysis from in-depth interviews was conducted using interactive models.*

**Results:** *The biggest strength of the pain clinic is that it has very competent and professional human resources and pain clinic rates that are cheaper than other hospitals. The biggest weakness of the pain clinic is the marketing strategy that has not been maximized and the payment method that cannot use “jaminan kesehatan nasional” (JKN). The biggest opportunity that pain clinics have is to have sophisticated equipment and infrastructure. And the biggest threat to pain clinics is a conflict between specialists in charge of patients and conflicts between other service units. Use of threat-opportunity, weakness-strength (TOWS) matrix that supports SWOT strategy.*

**Conclusion:** *SWOT analysis and TOWS matrix in this study can help researchers in determining a good service strategy for the pain clinic of St. Elisabeth Hospital Semarang*

**Keywords:** *hospital; pain clinic; service; SWOT; TOWS matrix*

## ABSTRAK

**Latar belakang:** Klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang merupakan satu-satunya klinik nyeri kolaboratif multidisiplin yang ada di kota Semarang. Klinik nyeri ini berdiri pada tahun 2019 dimana pada saat awal berdiri sudah ada pasien yang berkunjung akan tetapi setelah adanya pandemi COVID-19 klinik nyeri mengalami penurunan kunjungan. Penerapan pelayanan kesehatan yang berkualitas di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang perlu memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternal dari klinik nyeri. Selain itu hasil analisa *strength, weakness, opportunity, threat* (SWOT) dari *internal factors summary* (IFAS) dan *external factors summary* (EFAS) dapat membantu manajemen Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dalam mengelola implementasi strategi secara efektif. Namun analisa SWOT belum dilakukan oleh klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang.

**Tujuan:** Menganalisis pelayanan klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dengan menggunakan metode SWOT.

**Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian observasional partisipatif *multiple time approach*. Pengumpulan menggunakan data primer yang dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam secara langsung dari informan penelitian. Terdiri dari 7 informan utama dan 5 informan triangulasi. Analisis data dari wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan *interactive model*.

**Hasil:** Kekuatan terbesar yang dimiliki klinik nyeri yakni mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang sangat kompeten dan profesional serta tarif klinik nyeri yang lebih murah daripada rumah sakit lainnya. Kelemahan terbesar dari klinik nyeri yakni strategi pemasaran yang belum maksimal dan metode pembayaran yang belum bisa menggunakan jaminan kesehatan nasional (JKN). Peluang terbesar yang dimiliki klinik nyeri adalah mempunyai peralatan dan sarana prasarana yang canggih. Ancaman terbesar bagi klinik nyeri adalah konflik antar dokter spesialis penanggung jawab pasien dan konflik antar unit layanan lain. Penggunaan matriks *threat-opportunity, weakness-strength* (TOWS) yang mendukung strategi SWOT.

**Kesimpulan:** Analisis SWOT dan matriks TOWS dalam penelitian ini dapat membantu peneliti dalam menentukan strategi pelayanan yang baik bagi klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang.

**Kata Kunci:** klinik nyeri; matriks TOWS; pelayanan; rumah sakit; SWOT

## PENDAHULUAN

Nyeri dapat diartikan sebagai pengalaman sensori dan emosional tidak menyenangkan yang berhubungan pada kerusakan jaringan yang nyata atau potensial, atau dijelaskan dalam kerusakan itu sendiri.<sup>1</sup> Intensitas nyeri pada masing-masing pasien dapat bervariasi walaupun entitas dan keparahan penyakit sama.<sup>2,3</sup>

Layanan kesehatan bagi rumah sakit sangatlah penting dalam menentukan kebijakan bagi rumah sakit dimana terdapat beberapa alasan penting menggunakan layanan kesehatan yakni penggunaan layanan kesehatan yang rendah dapat mengakibatkan proses pembangunan ekonomi lambat, penggunaan layanan kesehatan yang rendah dapat berakibat pada terganggunya perkembangan demografi, penggunaan layanan kesehatan yang rendah dapat mengakibatkan lambatnya pembangunan kesehatan atau perubahan tingkat kesehatan ke arah yang baik<sup>4,5</sup>, dan penggunaan layanan kesehatan yang rendah dapat berakibat tidak padunya interaksi antara ekonomi, demografi dan kesehatan.<sup>6</sup>

Penggunaan layanan kesehatan berharap kualitas layanan yang diterima dapat dilihat pada berbagai perspektif yakni kemudahan akses, professional kesehatan, kebebasan memilih, mendapatkan penjelasan terkait kondisi dan perawatan, perhatian dari tenaga kesehatan dan perbaikan kondisi klien setelah perawatan.<sup>7</sup> Kualitas pelayanan yang baik dapat dilihat dari penerapan pelayanan kesehatan yang baik dimana penerapan pelayanan kesehatan yang baik dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan yang ada di suatu instansi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan pada bulan Maret 2022 Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang merupakan salah satu rumah sakit yang memiliki klinik nyeri intervensi di kota Semarang. Klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang didirikan pada tahun 2019. Dimana sejak berdirinya klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang sudah mengembangkan pelayanan pada bidang manajemen nyeri multidisiplin dengan membentuk klinik nyeri terpadu pada tahun 2019 didalam SK Direktur No 208/SK.03.16/X/2019 dan SK Direktur terbaru Nomer 002/SK.03.16/I/2021.<sup>3</sup> Klinik Nyeri intervensi terpadu seperti ini merupakan pelayanan yang relatif baru yang ada di Indonesia. Jenis layanan yang sudah berjalan saat ini adalah layanan nyeri diagnosis secara komprehensif, layanan nyeri konservatif, layanan nyeri intervensi. Sejak dibentuk pada tahun 2019 klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang sudah melayani 142 kasus yang merupakan kasus rujukan dari berbagai klinik spesialis. Pada saat dibangun klinik nyeri tahun 2019 kunjungan pasien yang datang banyak akan tetapi pada tahun 2020 kunjungan klinik nyeri mengalami penurunan sejumlah 53% dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2021 kunjungan klinik kembali mengalami peningkatan 30% dari tahun 2020 namun jumlah tersebut baru mencapai 61% dibandingkan jumlah kasus yang dilayani pada tahun 2019. Selain itu terdapat kendala yang dihadapi saat ini dimana jumlah pasien yang cenderung rendah sejak awal berdiri dan faktor kurangnya sumber daya manusia (tenaga kesehatan) yang kompeten dalam melakukan intervensi nyeri dikarenakan terdapatnya dokter spesialis bedah saraf yang mengundurkan diri akibat aturan monoloyalitas rumah sakit utama.

Penerapan pelayanan kesehatan yang berkualitas klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang perlu memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternal klinik nyeri dengan menggunakan metode *strength, weakness, opportunity, threat* (SWOT) dalam melakukan perencanaan strategis dilihat dari kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman dari organisasi. Selain itu hasil analisa SWOT dari *internal factors summary* (IFAS) dan *external factors summary* (EFAS) dapat membantu manajemen Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dalam mengelola implementasi strategi secara efektif. Namun analisa SWOT belum dilakukan oleh klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang sehingga peneliti bertujuan ingin membuat dan menganalisis menggunakan metode SWOT pada pelayanan klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang.

**METODE**

Desain penelitian ini merupakan penelitian observasi partisipatif dengan

menggunakan *multiple time approach*. Pengumpulan menggunakan data primer yang dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam secara langsung dari informan penelitian. Terdiri dari 7 informan utama dan 5 informan triangulasi. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri dan instrumen pendukung terdiri dari buku catatan lapangan, alat tulis, perekam audio, dan kamera. Teknik analisis data pertama menggunakan analisis deskriptif (*content analysis*) dan yang ke dua analisis data dari wawancara mendalam menggunakan *interactive model* melalui 4 tahap yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan *conclusion drawing/verification*.

**HASIL**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dibawah ini merupakan hasil analisis SWOT klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang yang tertuang pada Tabel 1. Analisis SWOT sendiri terdiri dari kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threaths*).

**Tabel 1.** Hasil analisis SWOT klinik nyeri

Kekuatan ( <i>Strenght</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threaths</i> )
1. Memiliki SDM yang sangat kompeten, profesional dan mempunyai sertifikat maupun pelatihan sesuai dengan kompetensinya masing-masing.	1. Budaya kerja yang tidak berubah. 2. Dokter yang semakin berumur. 3. Dikarenakan Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang memiliki dukungan biarawati, hal tersebut dapat menjadi pembeda dengan rumah sakit lain, sehingga hal ini perlu di telaah dan lebih dijelaskan.	1. Mempunyai Peralatan dan sarana prasarana yang canggih. 2. Membuat Kerjasama dengan JKN dan asuransi lain. 3. SDM yang kompeten. 4. Meningkatkan strategi pemasaran bagi klinik nyeri.	1. Belum semua provider asuransi dapat menanggung pelayanan di klinik nyeri. 2. Konflik antar dokter spesialis penanggung jawab pasien. 3. Konflik antar unit lain di Rumah Sakit St. Elizabeth. 4. Pembayaran menggunakan
2. Tarif klinik nyeri yang lebih murah ketimbang rumah sakit lainnya.	4. Strategi pemasaran yang belum maksimal.		
3. Pasien yang datang ke klinik nyeri memiliki sosio ekonomi yang baik	5. Metode pembayaran yang belum bisa menggunakan JKN.		

dilihat dari pekerjaan dan gaji yang di terima.	6. Belum adanya dokter yang <i>stand by full time</i> di klinik nyeri.	5. Penambahan kebijakan terkait jadwal praktek dokter spesialis bedah saraf dan rehabilitasi medik.	JKN yang belum ada.
4. Klinik nyeri sudah memenuhi kebijakan pemerintah dan kebijakan IDI sebagai organisasi profesi.	7. Implementasi KMK No.01.07/MENKES/481/2019 tentang Pedoman Nasional Pelayanan Medis Penatalaksanaan Nyeri dan <i>shared competency</i> IDI yang masih belum terpenuhi secara keseluruhan.	6. Meningkatkan promosi klinik nyeri dengan menggunakan media sosial dan media penyiaran radio.	5. SDM makin berumur, biarawati berkurang.
5. Memiliki struktur organisasi dan tata kelola yang baik.	8. Hubungan kerja klinik nyeri dan unit lain yang masih kurang.	7. Kerjasama dengan dokter onkologi dan rumah sakit lain.	6. Kualitas pelayanan yang menurun.
6. Menerapkan visi dan misi yang sudah terintegrasi dengan visi dan misi rumah sakit.	9. Kurangnya promosi khususnya tarif klinik nyeri kepada masyarakat dan rumah sakit lainnya.		7. Budaya kerja yang monoton dan tidak mau berkembang.
7. Budaya kerja yang baik.			8. Saat terjadi wabah maupun pandemic COVID-19.
8. Letak geografis Rumah Sakit St. Elizabeth yang dekat dengan pemukiman warga dan letak klinik nyeri yang mudah di akses.			9. Tidak terjadi kolaborasi antar profesi seperti dokter SpS, SpBS, SPOT dan SpAn serta SpFKR.
9. Perlengkapan sarana prasarana yang baik dan canggih.			10. Tidak adanya perhitungan ROI, BEP, dan perhitungan nilai <i>cost</i> pemasukan dan pengeluaran.
10. Kepuasan pasien klinik nyeri.			
11. Dukungan yayasan dan direksi dalam mengembangkan potensi SDM klinik nyeri.			

Setelah dilakukan analisis SWOT kemudian membuat strategi pelayanan yang ada didalam matriks TOWS yang ada pada Tabel 2. Matriks TOWS ini merupakan salah satu cara agar mendapatkan alternatif strategi pada klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth

Semarang dengan cara menyatukan atau menggabungkan masing-masing faktor yaitu strategi *weakness - opportunities* (WO), strategi *strenght - opportunity* (SO), strategi *weakness - threats* (WT), dan startegi *strength - threats* (ST).<sup>8</sup>

**Tabel 2.** Matriks TOWS klinik nyeri

	<i>Weakness (W)</i>	<i>Strength (S)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan strategi pemasaran dalam promosi agar banyak masyarakat dan rumah sakit lainnya yang mengetahui pelayanan klinik nyeri Rumah Sakit St. Elizabeth.</li> <li>2. Menambah kerjasama dengan dokter spesialis onkologi dan rumah sakit lainnya untuk pelayanan klinik nyeri.</li> <li>3. Melakukan penambahan SDM khususnya dokter saraf dan dokter bedah agar terdapat dokter spesialis <i>on site</i> di klinik nyeri.</li> <li>4. Melakukan kerjasama dengan pihak asuransi swasta, JKN dan instansi lainnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan pelayanan yang baik, berkualitas, dan selalu mengutamakan keselamatan terhadap pasien sehingga dapat meningkatkan kunjungan pasien di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elizabeth.</li> <li>2. Meningkatkan strategi pemasaran klinik nyeri dengan menggunakan sosial media, website, seminar, pamflet maupun simposium.</li> <li>3. Mengembangkan peralatan maupun sarana prasarana yang terbaru dan canggih.</li> <li>4. Menjadikan klinik nyeri menjadi profit center bagi rumah sakit sehingga mendapatkan kepercayaan terus dari yayasan maupun jajaran direksi.</li> <li>5. Menjaga hubungan yang baik antara klinik nyeri dengan unit lainnya.</li> </ol>
<i>Threats (T)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan budaya kerja yang tidak monoton dan memberikan inovasi terbaru bagi budaya kerja di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elizabeth.</li> <li>2. Menciptakan hubungan kerja yang baik antara klinik nyeri dengan unit lain.</li> <li>3. Menambah metode pembayaran dengan menggunakan JKN dan bekerjasama dengan asuransi dan instansi yang dapat menanggung pelayanan di klinik nyeri.</li> <li>4. Melakukan strategi pemasaran yang intens baik secara online maupun offline agar banyak yang mengetahui pelayanan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elizabeth.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan strategi pemasaran promosi klinik nyeri yang berbeda dengan rumah sakit lain dengan mengutamakan SDM yang profesional, peralatan yang canggih dan tarif yang lebih murah di banding rumah sakit lainnya.</li> <li>2. Mempertahankan kualitas pelayanan klinik nyeri, SDM yang profesional dan tarif rumah sakit agar tidak terjadi penurunan pasien pada klinik nyeri.</li> <li>3. Meningkatkan hubungan dengan pasien menggunakan metode <i>customer relationship manajemen (CRM)</i></li> </ol>

**PEMBAHASAN**

a. Strategi *weakness - opportunities* (WO)

Strategi WO Menggambarkan strategi yang memaksimalkan peluang untuk mengatasi kelemahan.<sup>9</sup> Dimana strategi WO yang ditetapkan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang antara lain:

- 1) Meningkatkan strategi pemasaran dalam promosi agar banyak masyarakat dan rumah sakit lainnya yang mengetahui pelayanan klinik nyeri Rumah Sakit St. Elizabeth. Dalam meningkatkan strategi pemasaran dan promosi untuk menarik banyak pengunjung di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth bisa menggunakan teknologi

yang ada saat ini. Saat ini hampir seluruh masyarakat mempunyai telepon pintar dan dapat menggunakan teknologi sosial media dalam menerima suatu informasi seperti instagram, whatsapp, facebook, line, dan radio.<sup>10</sup> Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanim, dkk (2018) yang menyebutkan bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan pemasaran dan promosi menggunakan berbagai media sosial yang ada.<sup>11</sup> Selain itu Klinik nyeri juga dapat melaksanakan kegiatan *cyber public relation* untuk meningkatkan pemasaran dan promosi.<sup>12</sup> Sehingga dengan adanya peningkatan pemasaran dan promosi akan dapat meningkatkan pula kunjungan pasien di klinik dan banyak pasien maupun masyarakat yang mengetahui klinik nyeri di Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang.

- 2) Menambah kerjasama dengan dokter spesialis onkologi dan rumah sakit lainnya untuk pelayanan klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang. Penambahan Kerjasama dokter spesialis onkologi dengan rumah sakit lainnya dibuktikan dengan adanya pembuatan MOU antar rumah sakit maupun rumah sakit dengan dokter spesialis onkologi. Sehingga dengan adanya kerjasama dokter spesialis onkologi dan rumah sakit lainnya di daerah kota semarang maka dapat meningkatkan mutu kualitas pelayanan yang ada di klinik nyeri. Hal ini sejalan dengan pendapat Arroyan, dkk (2019) menyebutkan bahwa

dengan adanya kerjasama yang baik antar rumah sakit maupun antar dokter onkologi dapat meningkatkan pula mutu pelayanan yang ada Rumah Sakit.<sup>13</sup>

- 3) Melakukan penambahan SDM khususnya dokter saraf dan dokter bedah agar terdapat dokter spesialis *on site* di klinik nyeri. Sehingga dengan adanya penambahan SDM dokter saraf dan dokter bedah klinik nyeri dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat maupun pasien yang berkunjung ke klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang. Hal ini sejalan dengan pendapat Mario, dkk (2019) dimana dalam penambahan SDM dalam rangka peningkatan SDM yang ada dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi bagi masyarakat dan dapat menambah keuntungan bagi rumah sakit.<sup>14</sup>
- 4) Melakukan kerjasama dengan pihak asuransi swasta, JKN dan instansi lainnya. Diharapkan dengan adanya kerjasama dengan pihak asuransi swasta, JKN, maupun instansi lainnya pasien yang mendapatkan pengobatan di klinik nyeri tidak hanya dari kalangan masyarakat menengah ke atas tapi masyarakat sekitar rumah sakit dari kalangan menengah kebawah bisa mendapatkan pelayanan kesehatan yang terbaik di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dengan menggunakan JKN. JKN sendiri memiliki tujuan yakni dapat meningkatkan dan memperluas jangkauan dan pemerataan pelayanan kesehatan dasar, meningkatkan serta memantapkan mutu pelayanan

kesehatan dasar, rujukan, dan penunjang lainnya, dan dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan.<sup>15</sup>

b. Strategi *strenght - opportunity* (SO)  
 Startegi SO Menggambarkan strategi untuk memberdayakan kekuatan dalam mengoptimalkan peluang. Stategi SO yang ditetapkan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang antara lain:

1) Memberikan pelayanan yang baik, berkualitas, dan selalu mengutamakan keselamatan terhadap pasien sehingga dapat meningkatkan kunjungan pasien di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth. Menurut Fadilah, dkk (2020) menyatakan kualitas pelayanan yang baik dapat dilihat dari beberapa aspek yakni penampilan keprofesian atau aspek kliniks, efisiensi dan efektifitas, keselamatan pasien, dan kepuasan pasien. Keselamatan pasien sendiri merupakan bagian dari sistem pelayanan kesehatan yang memegang peran sangat penting dalam menunjukkan kualitas pelayanan dari pihak penyelenggara kesehatan.<sup>16</sup>

2) Meningkatkan strategi pemasaran klinik nyeri dengan menggunakan sosial media, website, seminar, pamflet maupun simposium. Pada era digital maupun saat terjadi pandemi COVID-19 media sosial telah menjadi tren dalam komunikasi pemasaran yang disukai oleh banyak kalangan.<sup>17</sup> Menurut pendapat swasta (2015) media sosial menjadi sebuah penghubung informasi dan komunikasi dari rumah sakit ke masyarakat umum dimanapun

mereka berada walaupun jaraknya sangat jauh sehingga dengan adanya media sosial dapat membangun *image* yang baik bagi rumah sakit.<sup>18</sup>

3) Mengembangkan peralatan maupun sarana prasarana yang terbaru dan canggih. Dengan adanya peralatan maupun sarana prasarana yang baru akan memberikan penilaian yang positif terhadap mutu pelayanan yang ada di rumah sakit.<sup>19</sup> Sehingga klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang memerlukan pengembangan peralatan maupun sarana prasarana khususnya untuk mengatasi penyakit kanker.

4) Menjadikan klinik nyeri menjadi profit center bagi rumah sakit sehingga mendapatkan kepercayaan terus dari yayasan maupun jajaran direksi. Saat ini klinik nyeri memang belum dapat menghasilkan profit yang menguntungkan bagi rumah sakit akan tetapi klinik nyeri terus mempebaiki pelayanan yang ada, membuat strategi pelayanan dan membuat startegi promosi bagi klinik nyeri. Menurut pendapat Aqlya dan Catur (2022) bagi pelayanan rawat jalan dapat menjadikan salah satu profit center bagi rumah sakit dan memberikan kesan pertama mengenai fasilitas yang ada di rumah sakit pada pasien dan mendapatkan kepercayaan dari yayasan maupun direksi rumah sakit dalam mendukung pelayanan yang ada di rawat jalan.<sup>20</sup>

5) Menjaga hubungan yang baik antara klinik nyeri dengan unit lainnya. Pendapat Muhammad dan Mursyid (2022) menyatakan



bahwa hubungan antar unit yang terjalin baik akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan dapat membentuk budaya organisasi yang sangat kuat.<sup>21</sup> Selain itu faktor-faktor kompetensi interpersonal karyawan yang berhubungan dengan pasien rawat inap meliputi kesantunan, keramahan, perhatian, kesabaran, dan hubungan yang baik antar karyawan.<sup>22</sup>

c. Strategi *weakness - threats* (WT)  
 Strategi *weakness - threats* (WT) menggambarkan strategi untuk meminimalisir pengaruh kelemahan dan mengatasi ancaman. Strategi WT yang ditetapkan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang antara lain:

1) Mengembangkan budaya kerja yang tidak monoton dan memberikan inovasi terbaru bagi budaya kerja di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth. Biasanya dalam bekerja sering terjebak dengan rutinitas datang, absen, kerja, dan pulang sehingga perlu adanya indikasi positif inovasi yakni selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan, bersikap terbuka dalam menerima ide baru yang konstruktif, meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi, berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan sebuah masalah, dan memanfaatkan teknologi informasi serta komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.<sup>23</sup> Selain itu dukungan dari pimpinan juga sangat penting dalam mengembangkan budaya kerja agar tidak selalu monoton.<sup>24</sup>

2) Menciptakan hubungan kerja yang baik antara klinik nyeri dengan unit lain. Dalam menciptakan hubungan kerja yang baik dibutuhkan adanya hubungan yang menyenangkan dengan teman sekerja, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menciptakan kondisi kerja yang aman serta perasaan aman akan kelangsungan pekerjaan yang ada, dan adanya hubungan yang baik dengan pimpinan.<sup>25</sup> Selain itu dalam menciptakan hubungan kerja yang baik dan memiliki ikatan emosional yang baik antar karyawan diperlukan adanya program-program *engagement* karyawan seperti *family gathering*, dan *team building*.<sup>26</sup>

3) Menambah metode pembayaran dengan menggunakan JKN dan bekerjasama dengan asuransi dan instansi yang dapat menanggung pelayanan di klinik nyeri. Penggunaan pembayaran pelayanan kesehatan menggunakan JKN sudah ditentukan oleh pemerintah Indonesia agar seluruh masyarakat Indonesia dapat menerima jaminan kesehatan yang layak.<sup>27</sup> Dimana menurut Mohammad, dkk (2016) menyebutkan fasilitas kesehatan tingkat pertama yang bekerjasama dengan BPJS Kesehatan wajib menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang komprehensif.<sup>28</sup> Sehingga dengan adanya metode pembayaran menggunakan JKN ini tidak hanya banyak pasien yang datang tapi dapat menambah kepercayaan pasien yang berobat di klinik jalan

- mendapatkan pelayanan kesehatan yang maksimal.
- 4) Melakukan strategi pemasaran yang intens baik secara *online* maupun *offline* agar banyak yang mengetahui pelayanan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang. Dalam penyampaian komunikasi pemasaran secara *online* dapat menggunakan 4C yakni *context*, *communication*, *collaboration*, dan *connection*.<sup>29</sup> Sedangkan dalam pemasaran secara *offline* dapat meyebarakan pamflet, brosur, informasi dari pasien ke pasien, maupun pemasaran dari dokter dan internal rumah sakit yang isinya terkait klinik Nyeri yang ada di Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang.
- d. Startegi *strength - threats* (ST)
- Strategi *strength - threats* (ST) menggambarkan strategi yang memberdayakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST yang ditetapkan di klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang antara lain:
- 1) Melakukan strategi pemasaran promosi klinik nyeri yang berbeda dengan rumah sakit lain dengan mengutamakan SDM yang profesional, peralatan yang canggih dan tarif yang lebih murah di banding rumah sakit lainnya. Berdasarkan pendapat ahli mutu pendekatan kualitas pelayanan terkait jaminan (*assurance*) dapat dilihat dari kemampuan SDM terkait pengetahuan terhadap jasa secara tepat, keterampilan dalam memberikan pelayanan sehingga dapat menimbulkan rasa aman pada pelanggan dan dapat menambah kepercayaan dari pelanggan terhadap rumah sakit.<sup>30</sup> Selain itu, faktor peralatan yang canggih merupakan salah satu faktor yang mendorong dapat mendukung pelayanan kesehatan menjadi lebih baik di rumah sakit.<sup>31</sup>
  - 2) Mempertahankan kualitas pelayanan klinik nyeri, SDM yang profesional dan tarif rumah sakit agar tidak terjadi penurunan pasien pada klinik nyeri. Dalam mempertahankan kualitas pelayanan klinik nyeri di Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang maka diperlukan adanya penilaian kualitas menggunakan 5 dimensi yakni dimensi *tangible*, dimensi *reliability*, dimensi *responsiveness*, dimensi *assurance*, dan dimensi *emphaty*.<sup>32</sup>
  - 3) Meningkatkan hubungan dengan pasien menggunakan metode *customer relationship manajemen* (CRM). Metode CRM sendiri merupakan upaya untuk menumbuhkan loyalitas pelanggan dimana memiliki tiga aspek yakni manusia, proses, dan teknologi sehingga dalam pengembangan CRM sendiri dibutuhkan adanya pembentukan *customer database*.<sup>33</sup> Dalam aspek teknologi klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dibutuhkan adanya aplikasi *E-CRM* atau *electronic customer relationship management*. Aplikasi E-CRM sendiri berusaha memberikan pemahaman serta meningkatkan hubungan antara rumah sakit dengan pelanggan dengan menggabungkan seluruh pandangan tentang interaksi *customer* menjadi satu gambaran.<sup>34</sup>

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini kekuatan terbesar yang dimiliki klinik nyeri yakni mempunyai SDM yang sangat kompeten, profesional dan mempunyai sertifikat maupun pelatihan sesuai dengan kompetensinya masing-masing dan tarif klinik nyeri yang lebih murah ketimbang rumah sakit lainnya, Kelemahan terbesar dari klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang yakni strategi pemasaran yang belum maksimal dan metode pembayaran yang belum bisa menggunakan JKN. Peluang terbesar yang dimiliki klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang yakni mempunyai peralatan dan sarana prasarana yang canggih. Dan ancaman terbesar bagi klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang yakni konflik antar dokter spesialis penanggung jawab pasien dan Konflik antar unit lain. Analisis SWOT terhadap faktor internal dan faktor eksternal klinik nyeri Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang dengan menggunakan matriks TOWS terdiri dari strategi WO, strategi SO, strategi WT, dan strategi ST. Penyusunan BSC sebagai analisis strategi di Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Raja S, Carr D, Cohen M, Finnerup N, Flor H, Gibson S. The Revised IASP definition of pain: concepts, challenges, and compromises. 2021;161(9):1976–82. Available from: <https://doi.org/10.1097/j.pain.0000000000001939>
2. Shatri H, Agung RA, Abdullah V, Elita D, Putranto R, Adli M, et al. Factors related to pain management adequacy in patients receiving palliative care: Data from a tertiary hospital in Indonesia. *Med J Indones.* 2020;29(4):399–402.
3. Kementerian Kesehatan RI. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/Menkes/481/2019 Tentang Pedoman Nasional Pelayanan Kedokteran Tata Laksana Nyeri. *Kemenkes RI.* 2019;8(5):55.
4. Kartikaningrum S. Efektifitas Penggunaan Terapi Inframerah Terhadap Penurunan Nyeri Pada Pasien Low Back Pain Di Klinik Nyeri Rumah Sakit Premier Surabaya. 2018;5. Available from: <http://repository.stikeshangtuahsby-library.ac.id/350/1/SKRIPSI SYOVIANA KARTIKANINGRUM 1711034.pdf>
5. Nainggolan O. Prevalensi dan Determinan Penyakit Rematik di Indonesia. *Manaj Kedokt Indonesia.* 2009;59(12):588–94.
6. Putra AW. Analisis Permintaan Penggunaan Layanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Umum Milik Pemerintah Di Kabupaten Semarang. *Fak Ekon Univ Diponegoro [Internet].* 2010;104. Available from: <http://eprints.undip.ac.id/>
7. Yulinda FA, Prabawani B. Pengaruh Kualitas Pelayanan, Tarif, dan Lokasi Terhadap Keputusan Pasien dalam Menggunakan Jasa Rawat Inap pada Rumah Sakit Permata Medika Semarangx. *J Ilmu Adm Bisnis.* 2016;5(4):332–40.
8. Taufik MI, Suprajang SE. Analisis Threats, Opportunity, Weakness, Strengths (Tows) Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Pr. Semanggimas Agung Boyolangu Kabupaten Tulungagung. *Ris Mhs Ekon.* 2015;2:147–68.

9. Tamara A. Implementasi Analisis Swot Dalam Strategi Pemasaran Produk Mandiri Tabungan Bisnis. *J Ris Bisnis dan Manaj.* 2016;4(3):395–406.
10. Earnie Elmie H. Peranan Tekno Daie dalam Berdakwah di Era Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT). *Semin Antarabangsa Dakwah Etn 2014 Da'wah Ethn Multidiscip Perspect.* 2014;1–11.
11. Zia HK, Semiarty R, Lita RP. Analisis Swot Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Baiturrahmah Padang. *J Kesehat Andalas.* 2018;7(Supplement 4):6.
12. Susanto T, Utamidewi W, Muhamad RPN, Syamsuri SA. Implementasi Cyber Public Relations Universitas Singaperbangsa Karawang Pada Persaingan Era Digital. *J Muara Ilmu Sos Humaniora, dan Seni.* 2019;3(1):200.
13. Wardhana A, Rahayu S, Triguno A. Implementasi Clinical Pathway Tahun 2018 dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah Koja Implementation of 2018 Clinical Pathway in Efforts to Increase the Quality of Service in the Koja Regional General Hospital. *Maj Sainstek Kesehat.* 2019;6(1):45–53.
14. Mewengkang ML, Ratag GAE, Posangi J. Peluang Pelaksanaan dan Tantangan Pengembangan Hospital without Walls pada Pelayanan Kebidanan dan Kandungan di RSUD Noongan. *e-CliniC.* 2021;9(2):532.
15. Firmansyah MI. Studi Deskriptif tentang Sinergitas Kewenangan Antara BPJS Kesehatan dengan Organisasi Profesi dalam Penyediaan Layanan Kesehatan di Kota Surabaya. *Kebijak dan Manaj Publik.* 2016;4(2):146–56.
16. Ningsih NS, Endang Marlina. Pengetahuan Penerapan Keselamatan Pasien (Patient Safety) Pada Petugas Kesehatan. *J Kesehat.* 2020;9(1):59–71.
17. Abidin Achmad Z, Zendo Azhari T, Naufal Esfandiar W, Nuryaningrum N, Farah Dhilah Syifana A, Cahyaningrum I. Pemanfaatan Media Sosial dalam Pemasaran Produk UMKM di Kelurahan Sidokumpul, Kabupaten Gresik. *J Ilmu Komun.* 2020;10(1):17–31.
18. Priambada S. Manfaat Penggunaan Media Sosial Pada Usaha Kecil Menengah (Ukm). *Semin Nas Sist Inf Indones.* 2015;(November):2–3.
19. Mulyasari I, Kodyat AG, Windyaningsih C. Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up (MCU) Di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi Untuk Meningkatkan Pendapatan. *J Manaj dan Adm Rumah Sakit Indones.* 2020;4(2):98–111.
20. Aqlya Zuhra Ilma, Catur Sugiarto. Peran Kualitas Pelayanan Rumah Sakit di Era JKN dan Masa Pandemi COVID-19. *Pros Semin Nas Manaj dan Ekon.* 2022;1(1):58–72.
21. Fathoni MI, Mursyid. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tenaga Non Kesehatan di Unit Pelaksana Teknis Rumah Sakit Pratama Kota Yogyakarta. *J Ekon Manaj Pariwisata dan Perhotelan.* 2022;1(3).
22. Nurliyah, Rahmadani S, Rosmanely S. Hubungan Brand Image dengan Keputusan Pasien Memilih Pelayanan Kesehatan Unit Rawat Inap Rumah Sakit Anugrah Pangkajene. *Kampurui J Kesehat Masy [Internet].* 2022;4(2):96–104. Available from:

- <https://www.ejournal.lppmunidayan.ac.id/index.p>
23. Steven R. Strategi Penerapan Budaya Kerja Di Organisasi Pemerintah Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima. 2016;1–23.
  24. Muchtarom, Kurniawan E, Andhayany DN. Membangun Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *J Pendidik dan Konseling*. 2022;4(6):1349–58.
  25. Septiyani D. Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Keperawatan Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pambalah Batung Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. *J Univ Islam Kalimantan*. 2016;1–23.
  26. B. Isyandi, Agus Taufiq, Saputra T. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Mata PBEC. *J Ilm Ekon Dan Bisnis*. 2022;19(2):172–9.
  27. Winda SW. Formularium Nasional (FORNAS) dan e-Catalogue Obat Sebagai Upaya Pencegahan Korupsi dalam Tata Kelola Obat Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). *Integritas*. 2018;4(2):30.
  28. Yuliansyah MA, Nuryadi, Herawati YT. Analisis Stakeholder dalam Kebijakan Pemenuhan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama pada Program Jaminan Kesehatan Nasional di Kabupaten Jember. *e-Journal Pustaka Kesehat*. 2016;4(1):152–9.
  29. Indika DR, Jovita C. Media Sosial Instagram Sebagai Sarana Promosi Untuk Meningkatkan Minat Beli Konsumen. *J Bisnis Terap*. 2017;1(01):25–32.
  30. Faluzi A, Machmud R, Arif Y. Analisis Penerapan Upaya Pencapaian Standar Sasaran Keselamatan Pasien Bagi Profesional Pemberi Asuhan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan di Rawat Inap RSUP Dr. M. Djamil Padang Tahun 2017. *J Kesehatan Andalas*. 2018;7(2007):34.
  31. Adiwidjaja I, Dhuhaniyati L. Implikasi Pelayanan Prima (Service Excellence) Dan Paket Afenda Reformasi Layanan Kesehatan: Pelajaran Menarik Dari Singapura Dan Malaysia Bagi Indonesia. *J Reformasi* [Internet]. 2012;2(2):109–15. Available from: <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/27>
  32. Oganda H. Analisis Manajemen Mutu Terpadu Rumah Sakit Umum Daerah Pringsewu. *e-JKPP*. 2016;4(1):1–23.
  33. Estiningsih AW, Hariyanti T. Pengaruh Customer Relationship Management terhadap Loyalitas Ibu Hamil pada Pelayanan Persalinan (Studi di RS Hermina Tangkubanprahu Malang). *J Apl Manaj*. 2013;11(2):280–7.
  34. Wicaksono B, Samsinar S. Electronic Customer Relationship Management (E-Crm) Dalam Peningkatan Pelayanan Dan Loyalitas Pasien Kiropraktik (Studi Kasus: Puri Chiropractic). *IDEALIS Indones J Inf Syst* [Internet]. 2019;2(3):87–93. Available from: <https://jom.fti.budiluhur.ac.id/index.php/IDEALIS/article/view/608>