

Penentuan Strategi Pengembangan Usaha Pada Bidan Praktek Mandiri (BPM) Dengan Analisis *Porter Five Force* Dan SWOT

Retno Suwiyanti ^{1)*}, Sulastrini ²⁾, S. Tiwi Anggraeni ³⁾

¹Program Studi Akuntansi, ^{2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma
¹retnosuwiyanti@gmail.com, ²sulastrinaya1966@gmail.com, ³stiw484@gmail.com

ABSTRACT

This scientific research aims to determine the strength of Mrs. BPM. Sukami in facing weaknesses and threats based on SWOT analysis and Porter's Five Forces analysis and determining Mrs. Sukami's BPM strategy. Sukami in utilizing existing strengths and opportunities to develop his business. The data collection methods used were interviews, observation and documentation. The factors analyzed in this paper include main competition, threat of new entrants, threat of substitute services, buyer power analysis, and supplier power analysis. Then carry out an analysis of Porter's five forces which includes the data classification stage, carrying out a SWOT analysis and then the results of the analysis are developed for strategic decision making. The results of the analysis of the five strengths with the highest weight are main competitors, the threat of new BPM and the threat of substitute health facilities, while supplier strength and patient strength are low in weight.

ABSTRAK

Penelitian Ilmiah ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan BPM Ny. Sukami dalam menghadapi kelemahan dan ancaman berdasarkan analisis SWOT dan analisis lima kekuatan porter (*Porter's Five Forces*) serta menentukan strategi BPM Ny. Sukami dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk pengembangan usahanya. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Faktor-faktor yang dianalisis pada penulisan ini meliputi persaingan utama, ancaman pendaatang baru, ancaman jasa pengganti, analisis kekuatan pembeli, dan analisis kekuatan pemasok. Kemudian melakukan analisis lima kekuatan Porter yang meliputi tahap pengklasifikasian data, melakukan analisis SWOT dan kemudian hasil analisis dikembangkan untuk pengambilan keputusan strategi. Hasil analisis lima kekuatan bobot tertinggi adalah pesaing utama, ancaman BPM baru dan ancaman fasilitas kesehatan pengganti, sedang kekuatan pemasok dan kekuatan pasien dalam bobot rendah.

Kata kunci: *strategi pengembangan usaha; analisis porter's five forces; analisis SWOT*

1. PENDAHULUAN

Angka Kematian Ibu (AKI) dan Angka Kematian Bayi (AKB) di Indonesia tergolong tinggi jika dibandingkan dengan negara lain di kawasan ASEAN. World Health Organization (WHO) memperkirakan AKI secara global sebesar 216/100.000 kelahiran hidup. AKI beberapa negara di Asia Tenggara seperti Filipina yaitu 114/100.000 kelahiran hidup (KH), Vietnam 54/100.000 KH, Myanmar 178/100.000 KH, Brunei Darussalam 23/100.000 KH, Thailand 20/100.000 KH, Singapura 10/100.000 KH, Malaysia 40/100.000 KH, dan Indonesia 126/100.000 KH (WHO, 2015; World Bank, 2015).

AKI adalah kematian selama kehamilan dalam waktu 42 hari setelah berakhirnya kehamilan, disebabkan oleh kehamilan itu sendiri atau penanganannya, dan bukan disebabkan oleh kecelakaan atau cedera. Kematian seorang ibu sangatlah berpengaruh terhadap kesehatan dan kehidupan anak-anak yang ditinggalkan, karena sering kali tidak mendapat pemeliharaan kesehatan serta pendidikan yang memadai seiring dengan pertumbuhannya (Kemenkes, 2012).

Kebidanan dalam UU 4 Tahun 2019 tentang Kebidanan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan bidan dalam memberikan pelayanan kebidanan kepada perempuan selama masa sebelum hamil, masa

kehamilan, persalinan, pascapersalinan, masa nifas, bayi baru lahir, bayi, balita, dan anak prasekolah, termasuk kesehatan reproduksi perempuan dan keluarga berencana sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Bidan adalah seorang perempuan yang telah menyelesaikan program pendidikan Kebidanan baik di dalam negeri maupun di luar negeri yang diakui secara sah oleh Pemerintah Pusat dan telah memenuhi persyaratan untuk melakukan praktik Kebidanan.

Pendirian Bidan Praktek Mandiri (BPM) diharapkan dapat menurunkan tingkat AKI & AKB di Indonesia. Praktek bidan mandiri diharapkan mampu memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat yang membutuhkan. BPM yang didirikan harus memiliki kejelasan visi dan misi dan sesuai standar dalam memberikan pelayanan kebidanan sehingga dihasilkan pelayanan yang berkualitas dan bermutu. Bidan sangat perlu mengenali keadaan dan kebutuhan masyarakat yang ada di lingkungannya tempat ia mendirikan BPS. Pelayanan kesehatan yang dapat diberikan BPM seperti Pemeriksaan sebelum dan selama kehamilan, persalinan, pascapersalinan, bayi baru lahir sampai balita.

Seiring dengan kemajuan pendidikan bidang kesehatan yang berdampak pada jumlah lulusan tenaga medis khususnya kebidanan. Data menurut

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat (2018-2020) menunjukkan terdapat 1379 bidan di kabupaten Bogor untuk tahun 2019 dan 1748 bidan ditahun 2020, terdapat jumlah bidan sebesar 26,8%.

Praktik kebidanan juga sangat erat hubungannya dengan persaingan antar sesama teman sejawat yaitu dengan memperkenalkan program keunggulan masing-masing. Seorang bidan yang membuka praktik mandiri dapat disebut juga sebagai wirausahawan. Dimana wirausahawan adalah seorang yang memiliki keahlian menjual, mulai menawarkan ide hingga komoditas yakni layanan jasa. Sebagai pelaku usaha mandiri dalam bentuk layanan jasa kesehatan dituntut untuk mengetahui dengan baik manajemen usaha. Bidan sebagai pelaku usaha mandiri agar berhasil baik dituntut untuk mampu sebagai manajerial dan pelaksana usaha, didukung pula kemampuan menyusun perencanaan berdasarkan visi yang diimplementasikan secara strategis dan mempunyai kemampuan personal selling yang baik guna meraih sukses.

Berdasarkan Undang-undang No. 4 tahun 2019 tentang Kebidanan, menjelaskan profesi bidan telah mempunyai payung hukum yang salah satu kewenangan bidan adalah dapat membuka praktik mandiri dengan syarat telah menempuh pendidikan profesi bidan dan mempunyai gelar Bd dan berhak melakukan praktek mandiri. Jasa yang dapat diberikan bidan dalam praktek mandiri meliputi: pemeriksaan pada kehamilan, persalinan, nifas, bayi baru lahir, KB dan tumbuh kembang pada anak. Undang-Undang No. 4 tahun 2019 juga memberikan payung hukum padan bidan yang melakukan praktek mandiri atas tuntutan kliennya apabila tidak puas dari pelayanan yang sudah diberikan oleh bidan terhadap dirinya

BPM merupakan unit bisnis dalam pengembangan kewirausahaan praktik kebidanan, juga berlomba-lomba untuk bersaing dengan ketat dalam memperebutkan hati para pelanggan adar datang ke kliniknya untuk berobat, melakukan pemeriksaan pada kehamilan, persalinan, nifas, bayi baru lahir, KB dan tumbuh kembang pada anak.

Praktek Bidan Ny Sukami, Am. Keb. (BPM) yang berkedudukan di kampung Curug RT 02 RW 01 kelurahan Pakansari, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor yang mulai buka pelayanan kesehatan Ibu dan Balita sejak tahun 1990 dan merupakan satu-satunya bidan yang melakukan praktek mandiri di kelurahan Pakansari. Berdasarkan data IBI Ikatan Bidan Indonesia (2016) di wilayah kelurahan Pakansari terdapat terdapat 11 BPM, dan wilayah kecamatan Cibinong terdapat 62 BPM. Berdasarkan hal tersebut membuat persaingan menjadi ketat, sehingga bisnis BPM NY Sukami harus menentukan strategi yang tepat untuk menentukan strategi bisnisnya.

Oleh karena itu untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat menempatkan BPM Ny Sukami dalam posisi yang menguntungkan pada persaingan yang ada maka dapat digunakan lima kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Model*) dan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah analisis yang

penting untuk diterapkan bagi bisnis, karena analisis SWOT adalah suatu bentuk perencanaan strategi bisnis dengan 4 sisi utamanya, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (kesempatan/peluang) dan *Threat* (ancaman).

2. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Bisnis

Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan. Dalam perkembangannya, konsep strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan adanya perbedaan konsep tentang strategi selama 30 tahun terakhir (Rangkuti, 2015). Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Variabel ini diukur dengan 3 dimensi yaitu: *differentiation*, *low cost*, dan *focus strategy* (Anomsari, 2011).

Bidan Praktek Mandiri (BPM)

Bidan Praktik Mandiri menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Izin Dan Penyelenggaraan Praktik Bidan, bidan adalah seorang perempuan yang lulus dari pendidikan bidan yang telah teregistrasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedang praktek kebidanan adalah kegiatan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh Bidan dalam bentuk asuhan kebidanan. Fasilitas Pelayanan Kesehatan adalah suatu alat dan/atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan, baik promotif, preventif, kuratif, maupun rehabilitatif yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan/atau masyarakat.

Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter Five Forces*)

Michael E. Porter, seorang profesor dari Harvard Business School, adalah orang yang pertama kali menemukan metode lima kekuatan Porter pada tahun 1979. Analisis lima kekuatan porter masih digunakan sampai saat ini untuk berbagai analisis bisnis. Khususnya untuk perencanaan bisnis (*business plan*). Metode ini berdasarkan pada lima kekuatan yang mengatur inti dari suatu bisnis. Dengan lima kekuatan ini perusahaan akan dapat menentukan potensi keuntungan dan revenue dari kegiatan operasionalnya. Karena dengan menganalisis dan memahami lima kekuatan tersebut, perusahaan dapat memposisikan diri dalam pasar dan menyesuaikan strategi bisnis dengan memanfaatkan kekuatan atau potensi yang dimiliki. (Wijiharjono, 2021)

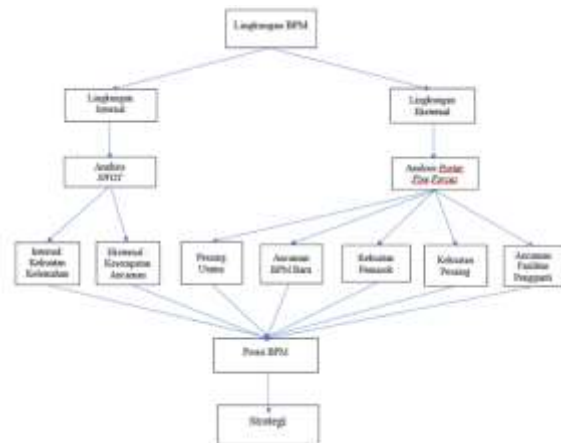
Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

Menurut Rangkuti (2015) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan ke dalam matrik yang di sebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Faktor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Faktor Analisis Summary). Analisis SWOT merupakan hasil identifikasi berbagai faktor internal dan faktor eksternal secara sistematis untuk merumuskan strategi (Inayati, 2018). Perencanaan strategi sangat penting untuk pencapaian tujuan jangka panjang suatu bisnis secara keseluruhan.

Kerangka Penelitian

Perumusan strategi pengembangan usaha untuk meningkatkan penjualan dilakukan dengan Analisis Lima Kekuatan Porter (Porter Five Forces) dan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), yaitu dengan meng kombinasikan faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS). Hasilnya adalah strategi yang tepat dapat digunakan oleh BPM.

Kerangka penelitian ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber : Diolah, 2023

3. METODOLOGI

Penelitian ini bersifat kualitatif karena penelitian ini melakukan pengumpulan penomena yang terjadi secara natural dan mengungkapkan suatu masalah yang terjadi untuk mengumpulkan dan mengungkapkan suatu masalah yang terjadi. Dalam penelitian ini dilakukkann pengamatan secara langsung pada BPM NY Sukami sesuai dengan fakta yang ada. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih diutamakan dalam penelitian kualitatif. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan

kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Saryono, 2010).

Penelitian ini mengambil objek faktor–faktor internal dan eksternal pada BPM Ny Sukami yang berlokasi di Kelurahan Pakansari Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor. Subyek penelitian ini ibu Sukami yang merupakan bidan yang melakukan praktek mandiri. Pemilihan objek penelitian dilakukan karena BPM Ny Sukami sebagai unit usaha yang ingin mengembangkan usahanya pada kondisi persaingan yang ketat. Usaha dalam rangka meningkatkan pelayanan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi factor internal dan eksternal, sehingga dapat menyusun strategi yang akan dijalankan. Pada penyusunan strategi diawali dengan melakukan analisis SWOT. Usaha BPM NY Sukami merupakan salah satu kategori pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekaligus merupakan unit usaha yang memerlukan strategi dalam memberikan pelayanan kesehatan khususnya pada ibu dan anak.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara dengan pemilik usaha dan melakukan pengamatan langsung pada BPM Ny Sukami, meliputi jenis-jenis pelayanan yang diberikan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang perkembangan usahanya, metode pemasaran, aktifitas dan manajemen usaha dan deskripsi perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen dan catatan-catatan legal usaha, buku referensi, catatan, bukti yang telah ada, arsip yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum yang diperlukan dalam penelitian ini, dengan cara melakukan kunjungan berkunjung langsung ke BPM NY Sukami dan melakukan wawancara dan melihat tempat praktek praktek bidan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan laporan magang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara yaitu aktifitas tanya jawab yang dilakukan peneliti dengan Ibu Bidan Sukami sebagai pihak pemilik BPM NY Sukami, dengan mengajukan beberapa pertanyaan langsung yang sudah dipersiapkan oleh peneliti. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung ke tempat tempat praktek BPM NY Sukami di Kelurahan Pakansari, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor. Dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen terkait legalitas usaha, data pengunjung dan data pasien.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lima Kekuatan Porter (Porter'S Five Forces)

Model lima kekuatan Porter (Porter'S Five Forces) dalam analisis bersaing merupakan pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan startegi dalam banyak industri (David. F, 2016). Intensitas persaingan antar bisnis bervariasi secara luas pada berbagai jenis bisnis. BPM

Ny Sukami merupakan satu unit bisnis juga tidak luput dalam persaingan. Untuk merumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan bisnis diperlukan analisis lingkungan eksternal dengan lima kekuatan Porter.

1. Pesaing Utama

Persaingan dalam bisnis praktek bidan dengan pelayanan KIA sudah sangat ketat, dimana dalam satu kelurahan Pakansari yang terdiri dari 13 RW terdapat 11 bidan praktek dengan jenis pelayanan yang sama. Jenis pelayanan yang diberikan meliputi pemeriksaan kehamilan, imunisasi, pelayanan KB dan proses persalinan. Diantara 11 bidan praktek mandiri tersebut terdapat satu bidan yang sedang populer, begitu terkenal dan cukup banyak pasiennya dan mendapat julukan bidan tiup-tiup yang berlokasi di wilayah RW 08 kelurahan Pakansari. Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Sukami, persaingan dalam bisnis bidan praktek sudah sangat ketat, dikarenakan dalam satu wilayah kelurahan sudah terdapat 11 bidan praktek, hampir setiap RW terdapat bidan praktek, Jenis pelayanan yang diberikan PBM adalah sama karena sudah diatur dalam UU No. 4 Tahun 2019 tentang kebidanan. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor pesaing utama diberikan bobot tinggi artinya tergolong kuat.

2. Ancaman BPM Baru

Ancaman bidan praktek Baru adalah ancaman yang ditimbulkan oleh masuknya bidan praktek sebagai pendatang baru yang dapat berpotensi mempengaruhi capaian pangsa pasar dalam bisnis bidan praktek. Pada Ancaman bidan praktek baru, yang menjadi indikator dalam menilai adalah kemudahan bidan praktek baru untuk masuk dalam bisnis bidan praktek mandiri dan kebijakan pemerintah dalam mendukung hadirnya bidan praktek mandiri baru tersebut.

- a. Kemudahan bidan praktek mandiri baru untuk memasuki bisnis bidan praktek mandiri. Hasil wawancara mendalam dengan ibu Sukami, bahwa untuk membuka usaha bidan praktek mandiri itu saat ini tidak mudah harus berpendidikan formal S1 kebidanan, menjadi anggota IBI, memiliki STR (Surat Tanda Registrasi Bidan), memiliki SIPB (Surat Izin Praktik Bidan) pada Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota dan harus memenuhi persyaratan sebagaimana yang dimuat PMK No. 28 tahun 2017 ttg Izin dan Penyelenggaraan Praktik Bidan. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor kemudahan bidan praktek diberikan bobot rendah.
- b. Loyalitas Pasien
Loyalitas pasien menjadi tolak ukur bagi BPM Ny Sukami dalam kemampuannya mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Pada hasil wawancara dengan Ny Sukami diperoleh informasi bahwa pasien yang sudah pernah merasakan pengalaman pelayanan datan lagi untuk pemeriksaan kehamilan berikutnya dan juga pasien pelayanan KB suntik 3 bulanan atau 1 bulanan, demikian

juga untuk pasien imunisasi. Bidan Ny Sukami cukup ramah dalam melayani pasien, sabar namun tarif jasanya relatif lebih murah. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor loyalitas diberikan bobot tinggi.

c. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah ikut memberikan andil dalam mendukung munculnya bidan praktek mandiri. Pada Kabupaten Bogor untuk pengurusan ijin praktek bidan dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan sebelumnya melakukan pendaftaran on-line, Setelah persyaratan administrasi lengkap, akan dilakukan visit lokasi oleh Puskesmas dan Dinas Kesehatan, paling lama 2 bulan suat ijin praktek akan turun. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor kebijakan pemerintah diberikan bobot tinggi.

Berdasarkan pada ketiga faktor indikator ancaman BPM baru di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat ancaman BPM baru tergolong lemah,

3. Kekuatan Pemasok

Kekuatan pemasok adalah kemampuan yang dimiliki Supplier dalam mempengaruhi harga dan kualitas pelayanan pada BPM Ny Sukami. Daya saing BPM terkait kekuatan tawar menawar pemasok, dinilai dari ketergantungan terhadap Supplier, kualitas produk Supplier, dan biaya untuk beralih ke Supplier lain.

a. Ketergantungan terhadap Supplier

Hasil wawancara mendalam dengan pegawai diperoleh informasi bahwa BPM Ny Sukami memiliki 2 apotik sebagai langganan dalam pembelian vitamin dan obat-obatan serta 1 distributor alat kesehatan. 2 apotik yang menjadi langganan tempat belanja vitamin dan obat-obatan adalah Apotik Tara, Apotik Sehat dan untuk belanja alat kesehatan pada Asa Medika yang merupakan distributor alat kesehatan terbesar di Bogor. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor ketergantungan terhadap suplai diberikan bobot rendah

b. Kualitas produk dari supplier

Kualitas produk dari supplier menjadi faktor penting dalam mendukung pelayanan di BPM. Baik tidaknya kualitasnya produk dari supplier tentu turut menentukan kualitas pelayanan yang terselenggara di BPM NY Sukami. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ny Sukami diperoleh informasi mengenai kualitas vitamin dan obat-obatan yang dibeli dari apotik langganan cukup berkualitas menerima retur kembali, sehingga vitamin dan obat yang diberikan ke pasien cukup terjamin dan sesuai dengan standard kesehatan. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor kualitas produk dari supplier diberikan bobot tinggi.

c. Biaya Beralih Ke Supplier Lain

Hasil wawancara dengan Ny Sukami bahwa terdapat biaya untuk beralih dari supplier yang ada saat ini ke supplier lainnya yang dinilai cukup

tinggi. Hal ini karena barang yang sama yang dimiliki oleh supplier lain dinilai lebih mahal dibandingkan dengan barang dari supplier yang telah menjadi langganan BPM NY Sukami saat ini. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor biaya beralih ke supplier lain diberikan bobot rendah

Berdasarkan pada ketiga faktor indikator kekuatan pemasok di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kekuatan supplier tergolong lemah, artinya BPM Ny Sukami dapat dengan mudah berpindah ke apotik manapun yang menyediakan keperluannya dengan harga yang lebih rendah, artinya BPM Ny Sukami dalam posisi persaingan yang kuat.

4. Kekuatan Pasien

Kekuatan Pasien adalah kemampuan pasien untuk menekan harga dan kualitas pelayanan yang ditawarkan. Pada faktor Kekuatan Pasien sebagai pembeli jasa pelayanan, yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah tingkat dominasi pasien, dan biaya untuk beralih produk pelayanan lain.

a. Dominasi Pasien

Mengidentifikasi pasien yang dominan menjadi ketergantungan BPM terhadap kelompok pasien tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ny Sukami diperoleh informasi bahwa pasien ditinjau dari jenis pelayan ke dalam 3 kelompok yaitu pasien periksa kehamilan, pasien Imunisasi dan pasien KB. Jenis pelayanan yang diberikan oleh semua BPM sama karena sudah diatur dalam UU No. 4 tentang kebidanan. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor dominasi pesaing diberikan bobot rendah karena semua pasien BPM dalam jenis pemeriksaan yang sama.

b. Biaya Beralih ke BPM Lain

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Ny Sukami diperoleh informasi bahwa biaya untuk beralih dari BPM Ny Sulami ke BPM pesaing yang lain dinilai relatif sama, bahkan ada kecenderungan bahwa BPM NY Sukami menawarkan biaya pelayanan yang lebih murah, sekitar Rp 5.000–10.000 untuk sekali pemeriksaan, sehingga pasien cenderung akan membutuhkan biaya yang lebih tinggi apabila ingin beralih ke rumah sakit pesaing. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor biaya beralih ke BPM lain diberikan bobot rendah

Berdasarkan pada kedua faktor indikator kekuatan pasien di atas dapat disimpulkan tergolong lemah, artinya BPM Ny Sukami dalam posisi persaingan yang kuat.

5. Ancaman Fasilitas Kesehatan Pengganti

Ancaman Fasilitas Kesehatan Pengganti merupakan ancaman yang ditimbulkan oleh produk dari fasilitas kesehatan pengganti yang dapat mempengaruhi pilihan pelanggan. Pada Ancaman Fasilitas Kesehatan Pengganti yang menjadi fokus penilaian yaitu keberadaan pengganti yang ada. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Ny.

Sukami, terkait keberadaan fasilitas kesehatan yang menjadi ancaman adalah program pemerintah JKN-BPJS. Peraturan pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang mengamanatkan bahwa setiap WNI wajib mengikuti program BPJS. Masyarakat pemegang Kartu keanggotaan BPJS menjadi enggan ke bidan praktek mandiri dan memilih ke faskes lain yang tidak membayar. Sehingga sangat dirasakan oleh BPM NY Sukami, dengan adanya program JKN - BPJS terjadi penurunan pasien yang datang untuk dilayani. Berdasarkan analisis tersebut maka faktor ancaman fasilitas kesehatan pengganti tergolong kuat. Jadi BPM Ny Sukami dalam kondisi sangat terancam adanya fasilitas kesehatan pengganti.

Daya Saing Berdasarkan Porter’s Five Forces
Tabel 1. Analisis Daya Saing BPM Ny Sukami
Tahun 2022

No.	Porter’s Five Porces	Kategori	
		Rendah	Tinggi
1	Pesaing Utama		✓
2	Ancaman BPM Baru		✓
3	Kekuatan Pemasok	✓	
4	Kekuatan pasien	✓	
5	Ancaman Fasilitas Kesehatan Pengganti		✓

Sumber : Diolah, 2023

Semakin rendah kelima kekuatan di atas maka semakin tinggi pula tingkat daya saing BPM dan sebaliknya semakin tinggi kelima kekuatan semakin rendah daya saing yang dimiliki BPM. Pada tabel hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa ancaman yang berasal dari kekuatan pemasok dan kekuatan pasien cenderung rendah sedangkan ancaman terkait persaingan utama, ancaman BPM baru dan ancaman fasilitas kesehatan pengganti tergolong kuat.

Pada hasil analisis di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari kelima kekuatan terbilang cukup dominan untuk memberikan ancaman pada BPM untuk meraih pangsa pasar dalam bisnis BPM. Sehingga tingkat daya saing BPM NY Sukami berada pada kategori “lemah”.

Analisis SWOT

Analisis Lingkungan Internal

Analisis faktor internal akan digunakan untuk malakukan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan BPM Ny Sukami untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam menentukan strategi pemasarannya.

Strengths atau Kekuatan BPM Ny Sukami

1. Bidan senior dan berpengalaman sebagai bidan desa
2. Bidan PNS

3. Memiliki anak sebagai dokter dan bidan
4. Memiliki ijin BPM
5. Bekerja sama dengan rumah sakit rujukan
6. Lokasi strategis
7. Harga terjangkau
8. Fasilitas memadai

Weakness (Kelemahan)

1. Tempat praktek dalam rumah tinggal
2. Kurang menguasai teknologi
3. Kesehatan kurang memadai (hipertensi)
4. Tidak ada tempat parkir kendaraan

Opportunities (peluang/kesempatan dari luar)

1. Berada dalam lingkungan padat penduduk
2. Program Pemerintah menurunkan AKI dan AKB
3. Meningkatnya kesadaran KB masyarakat
4. Dukungan Puskesmas
5. Dukungan Pemerintah kabupaten

Threats (Ancaman dari luar)

Jika usaha olahan makanan dari pare ini terus dijalankan, maka perlu untuk diperhatikan kemungkinan timbulnya ancaman terhadap produk pare, yaitu:

1. Semakin banyak BPM di wilayah sekitar BPM NY Sukami
2. Perkembangan teknologi
3. Program Pemerintah JKN-BPJS
4. Semakin banyak klinik-klinik kecil
5. Perijinan yang kompleks
6. Kenaikan harga obat-obatan dan alat kesehatan
7. Peraturan Pemerintah bidang kesehatan

Matrik Internal Factor Evaluation (IFE)

Rangkuti (2015) setelah melakukan identifikasi faktor-faktor internal BPM NY Sukami dilanjutkan dengan menyusun tabel IFE. Tujuan penyusunan tabel IFE adalah untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan BPM Ny Sukami dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot jumlahnya maksimal 1,00).
3. Hitung rating (kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi BPM Ny Sukami. Untuk nilai positif (kekuatan) adalah nilai 1 untuk kekuatan kecil, kekuatan besar nilai 4. Untuk nilai negatif (kelemahan), jika kelemahannya kecil nilai 4, kelemahan besar atau utama nilai 1. Rating berdasarkan BPM Ny Sukami sedangkan bobot berdasarkan rata-rata industri atau pesaing utama
4. Kalikan bobot dengan rating untuk menentukan besarnya pembobotan untuk setiap faktor.
5. Jumlahkan skor pembobotan, nilai total ini menunjukkan bagaimana UMKM bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Faktor - faktor internal dan eksternal yang didapat berdasarkan hasil wawancara dengan Ny Sukami dan pengamatan di lapangan ditunjukkan pada Tabel 2 dan Tabel 3

Tabel 2. Matrik Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN			
Bidan senior dan berpengalaman sebagai bidan desa	0,12	4	0,48
Bidan PNS	0,10	4	0,40
Memiliki anak sebagai dokter dan bidan	0,05	3	0,15
Memiliki ijin BPM	0,08	4	0,32
Bekerja sama dengan rumah sakit rujukan	0,08	3	0,24
Lokasi strategis	0,08	3	0,24
Harga terjangkau	0,10	3	0,30
Fasilitas memadai	0,08	3	0,24
JUMLAH	0,69		2,37
KELEMAHAN			
Tempat praktek dalam rumah tinggal	0,10	1	0,10
Kurang menguasai teknologi	0,08	2	0,16
Kesehatan kurang memadai (hipertensi)	0,08	1	0,08
Tidak ada tempat parkir kendaraan	0,05	2	0,10
JUMLAH	0,31		0,44
TOTAL SKOR	1,00		2,81

Sumber : Diolah, 2023

Fred R. David (2016) menyatakan tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matrik IFE, total skor tertimbang berkisar dari rendah sebesar 1,0 hingga tertinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang di bawah 2,5 mengindikasikan bahwa BPM mempunyai kelemahan internal, sedangkan skor di atas 2,5 mengindikasikan bahwa posisi internal BPM kuat.

Berdasarkan Tabel 2 matrik IFE total skor keseluruhan yaitu kekuatan dan kelemahan sebesar 2,81 di atas rata-rata 2,5, artinya posisi BPM Ny Sukami secara internal masih tergolong kuat. Kekuatan tertinggi dengan skor 0,48 yaitu merupakan bidan senior dan berpengalaman sebagai bidan desa sehingga lebih dikenal di masyarakat. Urutan berikutnya adalah faktor sebagai bidan PNS yang saai ini berdinis di Puskesmas Cibinong, memiliki ijin sebagai BPM, harga terjangkau, bekerja sama dengan rumah sakit rujukan, tempat strategis sehingga memudahkan bagi pasien. Faktor yang memiliki faktor terendah adalah memiliki anak yang berprofesi sebagai dokter dan bidan yang hanya diperlukan bantuannya apabila bidan Ny Sukami tidak bisa menangani pasiennya, sampai saat ini tidak pernah ada masalah dalam pelayanan pasien. Sedangkan faktor kelemahan

tertinggi dengan skor 0,16 adalah kurang menguasai teknologi. Penguasaan teknologi saat ini sangat penting dalam kebutuhan promosi dan up-date informasi dan up-grade pengetahuan bidang kesehatan.

Matrik External Factor Evaluation (EFE)

Rangkuti (2015) setelah melakukan identifikasi faktor-faktor eksternal BPM NY Sukami dilanjutkan dengan menyusun tabel EFE. Tujuan penyusunan tabel EFE adalah untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman BPM Ny Sukami dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis perusahaan. (Semua bobot jumlahnya maksimal 1,00).
3. Hitung rating (kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi BPM. Untuk nilai positif (peluang) adalah peluang paling besar nilai 4 untuk peluang paling kecil 1. Untuk nilai negatif (ancaman), jika ancamannya sangat besar nilai 1, sangat kecil nilai 4. Rating berdasarkan BPM sedangkan bobot berdasarkan rata-rata industri. Baik ancaman maupun peluang sama-sama dapat diberi nilai 1.2.3 atau 4
4. Kalikan bobot dengan rating untuk menentukan besarnya pembobotan untuk setiap faktor.
5. Jumlahkan skor pembobotan, nilai total ini menunjukkan bagaimana BPM bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3 matrik EFE merupakan faktor-faktor eksternal BPM yang dikelompokkan sebagai faktor peluang dan faktor ancaman, sebagai berikut:

Tabel 3. Matrik External Factor Evaluation (EFE)

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG			
Berada dalam lingkungan padat penduduk	0,15	4,00	0,60
Program pemerintah menurunkan AKI dan AKB	0,10	3,00	0,30
Meningkatnya kesadaran masyarakat KB	0,12	4,00	0,48
Dukungan Puskesmas	0,09	3,00	0,27
Dukungan Pemerintah Kabupaten	0,08	2,00	0,16
JUMLAH	0,54		1,81
ANCAMAN			
Semakin banyak BPM di wilayah sekitar BPM	0,08	1,00	0,08

NY Sukami			
Perkembangan teknologi	0,05	2,00	0,10
Semakin banyak klinik-klinik kecil	0,06	1,00	0,06
Perijinan yang kompleks	0,07	1,00	0,07
Kenaikan harga obat-obatan dan alat kesehatan	0,08	3,00	0,24
Program Pemerintah JKN-BPJS	0,07	1,00	0,07
Peraturan pemerintah bidang kesehatan	0,05	3,00	0,15
JUMLAH	0,46		0,77
TOTAL SKOR	1,00		2,58

Sumber : Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 3 matrik EFE total skor secara keseluruhan untuk faktor eksternal peluang dan ancaman sebesar 2,58 di atas rata-rata 2,5 dan hal ini menggambarkan BPM NY Sukami masih berjalan dengan baik dan dapat memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dihadapi. Peluang tertinggi dengan skor 0,60 pada faktor berada dalam lingkungan padat penduduk sedang yang paling rendah pada faktor dukungan pemerintah kabupaten dengan skor 0,16. Karena dukungan yang lebih besar dari Puskesmas yang sekaligus berperan sebagai pelindung dan pembina IBI tingkat kecamatan. Sedangkan ancaman yang paling dominan adalah semakin banyaknya klinik-klinik kecil dan program pemerintah JKN-BBJS dengan skor masing-masing 0,06 dan 0,07. Tingkat ancaman yang paling rendah yang dihadapi BPM Ny Sukami adalah kenaikan harga obat-obatan dan alat kesehatan. Jenis obata-obatan yang diperlukan BPM Ny Sukami hanya vitamin, tambah darah dan kontrasepsi KB jenis suntik. Kebutuhan alat kesehatan yang paling doninan adalah alat suntik KB. Kedua matrik IFE dan EFE adalah kondisi yang dihadapi oleh BPM NY Sukami selama menjalankan usahanya di bidang pelayanan kesehatan tentu sangat dalam pengawasan dinas kesehatan dan harus tunjuk dan patuh pada asosiasi yaitu IBI, sehingga sangat berbeda dengan bisnis pada umumnya.

Diagram Analiais SWOT

Kinerja BPM NY Sukami ditunjukkan oleh kombinasi antara faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil analisis faktor internal, jumlah skor kekuatan sebesar 2.37, dan jumlah skor kelemahan sebesar 0.44 sedang faktor eksternal dengan jumlah skor peluang sebesar 1,82 dan jumlah skor ancaman sebesar 0.77. Untuk mengetahui titik temu antara faktor internal dan eksternal terlebih dahulu kita hitung selisih antara faktor internal kekuatan dan kelemahan (X), dengan selisih faktor eksternal peluang dan ancaman (Y).

$$X = 2,37 - 0,44 = 1,93/2 = 0,985$$

$$Y = 1,82 - 0,77 = 1,05/2 = 0,525$$

Hasil titik temu adalah positif semua yaitu (X,Y) = (0,985 ; 0,525)

Nilai X dan Y menunjukkan posisi BPM Ny Sukami berada pada kuadran 1.

Berdasarkan matrik IFE dan EFE, BPM NY Sukami berada pada posisi kuadran 1 yaitu posisi ini menunjukkan bahwa BPM Ny memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia, ditunjukkan dalam Diagram analisis SWOT ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Sumber : Diolah, 2023

Matrik Analisis SWOT

Posisi berada pada di kuadran 1 maka BPM dapat menerapkan strategi mendukung pertumbuhan yang agresif. Kondisi BPM NY Sukami dalam keadaan baik dan siap melanjutkan usahanya dan dimungkinkan untuk bisa mengembangkan usahanya. Strategi tersebut ditunjukkan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Matrik Analisis SWOT

	INTERNAL	
	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EKSTERNAL	1. Bidan senior dan berpengalaman sebagai bidan desa	1. Tempat praktek dalam rumah tinggal
	2. Bidan PNS	2. Kurang menguasai teknologi
	3. Memiliki anak sebagai dokter dan bidan	3. Kesehatan kurang memadai
	4. Memiliki ijin BPM	4. Tidak ada tempat parkir kendaraan pasien
	5. Bekerja sama dengan rumah sakit rujukan	
	6. Lokasi strategis	
	7. Harga terjangkau	
	8. Fasilitas Memadai	
OPORTUNITIES (O)		STRATEGI WO
1. Berada dalam lingkungan padat penduduk	3.1 Mengembangkan usahanya menjadi klinik, sehingga bisa meningkatkan jenis pelayanan kesehatan	2.1 Meningkatkan komitmen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
2. Program pemerintah menurunkan AKI dan AKB		3.1. Merekrut tenaga medis untuk diperbantukan di BPM
3. Meningkatnya kesadaran KB masyarakat		3.3. Menyewa lahan untuk tempat parkir pasien
4. Dukungan Puskesmas		
5. Dukungan Pemerintah Kabupaten		
THREAT (T)		STRATEGI WT
1. Semakin banyak BPM di wilayah sekitar BPM NY Sukami	Menerima pasien BPJS	1.1 Meningkatkan fasilitas Sarana dan prasarana serta pelayanan
2. Perkembangan teknologi	6.5 Meningkatkan kerjasama dengan Rumah Sakit rujukan	1.2 Menggunakan aplikasi sederhana (misal dengan WA grup) untuk mengingatkan pasien yang harus kontrol
3. Semakin banyak klinik-klinik kecil	5.4 Menjalin kerjasama dengan distributor obat dan alat kesehatan	
4. Perijinan yang kompleks		
5. Kenaikan harga obat-obatan dan alat kesehatan		
6. Program Pemerintah JKN-BPJS		
7. Peraturan pemerintah bidang kesehatan		

Sumber : Diolah, 2023

Tabel 4. Matrik analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yang dapat diterapkan pada p-ISSN: 2302-9560/e-ISSN: 2597-4599

Kedai Nyot Nyot Miaparetoz untuk mengembangkan usahanya.

1. Strategi *Strengths Opportunities* (SO)
Kondisi ini sangat baik dan diharapkan oleh BPM Ny. Sukami, menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi WO antara lain:

a. Mengembangkan usahanya menjadi klinik, sehingga bisa meningkatkan jenis pelayanan kesehatan bagi masyarakat sekitar

2. Strategi *Weakness Opportunities* (WO)
Strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalisir kelemahan yang ada. Strategi tersebut adalah:

a. Meningkatkan komitmen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
b. Merekrut tenaga medis untuk diperbantukan di BPM

c. Menyewa lahan untuk tempat parkir pasien

3. Strategi *Strengths Threat* (ST)
Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki BPM Ny Sukami untuk mengatasi ancaman yang ada. Strategi tersebut adalah:

a. Menerima pasien BPJS
b. Meningkatkan kerjasama dengan Rumah Sakit rujukan

c. Menjalin kerjasama dengan distributor obat dan alat kesehatan

4. Strategi *Weakness Threat* (WT)
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalisir kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

a. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana
b. Menggunakan aplikasi sederhana (misal dengan WA grup) untuk mengingatkan pasien yang harus kontrol,

Bidan pasang status lewat HP kapan jadwal vaksin, kapan ada seminar parenting, kapan ada penyuluhan kesehatan, dan lain sebagainya. Hal tersebut sangat bermanfaat bagi pasien dan BPM dalam rangka menjalin komunikasi positif dengan pasien.

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kekuatan yang dimiliki BPM Ny. Sukami, Am. Keb. dalam menghadapi kelemahan dan ancaman berdasarkan analisis SWOT adalah

- Bidan senior dan berpengalaman sebagai bidan desa
- Bidan PNS
- Memiliki anak sebagai dokter dan bidan
- Memiliki ijin BPM
- Bekerja sama dengan rumah sakit rujukan
- Lokasi strategis
- Harga terjangkau
- Fasilitas memadai

Hasil analisis lima kekuatan bobot tertinggi adalah pesaing utama, ancaman BPM baru dan ancaman fasilitas kesehatan pengganti, sedang kekuatan pemasok dan kekuatan pasien dalam bobot rendah

2. Strategi BPM Ny. Sukami, Am. Keb. dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk pengembangan usahanya ada 4 strategi, sebagai berikut:
 - a. Strategi SO: Mengembangkan usahanya menjadi klinik, sehingga bisa meningkatkan jenis pelayanan kesehatan bagi masyarakat.
 - b. Strategi WO: Meningkatkan komitmen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Merekrut tenaga medis untuk diperbantukan di BPM, mengingat kondisi kesehatan sudah menurun, serta menyewa lahan untuk tempat parkir pasien
 - c. Strategi ST: Menerima pasien BPJS, meningkatkan kerjasama dengan Rumah Sakit rujukan dan menjalin kerjasama dengan distributor obat dan alat Kesehatan
 - d. Strategi WT: Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana serta pelayanan, mempergunakan aplikasi sederhana (misal dengan WA grup) untuk mengingatkan pasien yang harus kontrol dalam rangka menjalin komunikasi dengan pasien.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang dilakukan pada BPM Ny Sukami maka saran yang diberikan adalah menerapkan keempat strategi SO, WO, ST dan SW dan melakukan survei kepada pelanggan. Penelitian ini dengan membandingkan dengan pesaing utama saja, untuk penelitian selanjutnya sebaiknya analisis dengan membandingkan industri dan menambah analisisnya menggunakan PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, lingkungan dan legal, agar hasilnya lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anomsari, M. A., 2011, *Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Dan Strategi Bisnis Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kawasan Usaha Barito Semarang)*, Semantik, 1(1).
- David, F. R., & David, F. R., 2016, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Salemba Empat, Jakarta
- Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor, *Renstra Dinkes 2018-2023*-Dinas Kesehatan [Internet]. 2019 [cited 2023 Jun 22]. Available from: <https://dinkes.bogorkab.go.id/renstra-dinkes-2018-2023/>
- Ikatan Bidan Indonesia, 2016, *Definisi Bidan*. https://ibi.or.id/id/article/view/a_20150112004/definisi. Html. diakses tanggal 28 Januari 2022

Inayati, T., Evianah, E., & Prasetya, H., 2018, *Perumusan Strategi Dengan Analisis Swot Pada Usaha Mikro Kecil Menengah*, UNEJ e-*Proceeding*.

Kementerian Kesehatan R.I, 2017, Peraturan Kementerian Kesehatan RI Nomor 28 tahun 2017 tentang Izin dan Penyelenggaraan Praktik Bidan. <http://www.ibi.or.id/media/PMK%20No.%2028%20ttg%20Izin%20dan%20Penyelenggaraan%20Praktik%20Bidan.pdf>.

Pemerintah Indonesia, 2004, *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004, No. 150. Jakarta: Sekretariat Negara.

Porter, M. E., 2008, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard business review, 24-41.

Rangkuti, F., 2015, *Personal SWOT Analysis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Subianto, Arie dan kawan, 2016, *Analisis Swot Tentang Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Di Klinik Bunda*. Thesis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta, Bandung:

Saryonom, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung

Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2019 tentang Kebidanan.

Wijiharjono, N., 2021, *Manajemen Strategik: Pemikiran Michael Porter dan Implikasinya bagi Pengembangan Ekonomi Kreatif*.

World Health Organization, World Bank., 2015, *Tracking Universal Health Coverage: First Global Monitoring Report*. Geneva: World Health Organization.