Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 18012-18023

Pengendalian Waktu Tunggu Pelayanan Poliklinik melalui Analisis SWOT Menggunakan Matriks IFAS dan EFAS di RS Mesra

Nur Husna Dewi[1], Herniwanti[2]

[1,2] Universitas Hang Tuah Pekanbaru

Email: husnadewi51@gmail.com, herniwanti@htp.ac.id
Corresponding Author: herniwanti@htp.ac.id

Published: Maret , 2026

ABSTRACT

Waiting time is a crucial indicator of healthcare service quality, particularly in outpatient clinics, as it directly affects patient satisfaction and perceptions of hospital performance. This study aims to analyze outpatient waiting time services at RS Mesra using the SWOT analysis approach as a strategic tool for service improvement. The research employed a descriptive qualitative design with a case study approach. Data were collected through observations, document reviews, and interviews with relevant stakeholders, and were analyzed using the Internal Factor Analysis Summary (IFAS) and External Factor Analysis Summary (EFAS) matrices. The results of the IFAS analysis indicate that the hospital's internal strengths outweigh its weaknesses, reflected by a positive value of S − W = +2. Meanwhile, the EFAS analysis shows that external opportunities significantly exceed existing threats, with a value of O − T = +4. Based on the combined IFAS–EFAS results, RS Mesra is positioned in Quadrant I, which suggests an aggressive (SO) strategy. This position indicates that the hospital has strong internal capabilities and favorable external opportunities to improve outpatient waiting time performance. Strategic recommendations focus on optimizing digital health technology, particularly the integration of the Hospital Information System (SIMRS) with Mobile JKN, adjusting doctors' practice schedules based on peak patient visits, strengthening human resources management, improving outpatient facilities, and enhancing patient digital literacy. The implementation of these strategies is expected to reduce outpatient waiting times, improve service efficiency, and enhance patient satisfaction and overall service quality.

Keywords : Outpatient Waiting Time, SWOT Analysis, Hospital Management, Service Quality, Patient-Centered Care

ABSTRAK

Waktu tunggu merupakan salah satu indikator penting dalam menilai mutu pelayanan kesehatan, khususnya pada pelayanan poliklinik, karena berpengaruh langsung terhadap kepuasan pasien dan citra kinerja rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis waktu tunggu pelayanan poliklinik di RS Mesra menggunakan pendekatan analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi peningkatan pelayanan. Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, telaah dokumen, serta wawancara dengan pihak-pihak terkait. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). Hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan dengan nilai S − W sebesar +2, sedangkan hasil analisis EFAS menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman dengan nilai O − T sebesar +4. Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS tersebut, pelayanan poliklinik RS Mesra berada pada Kuadran I, yang mengindikasikan perlunya penerapan strategi agresif (Strength–Opportunity). Strategi yang direkomendasikan meliputi optimalisasi pemanfaatan teknologi digital kesehatan, khususnya integrasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) dengan Mobile JKN, penyesuaian jadwal praktik dokter berdasarkan pola kunjungan pasien, penguatan manajemen sumber daya manusia, peningkatan sarana dan prasarana poliklinik, serta peningkatan literasi digital pasien. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu menurunkan waktu tunggu pelayanan poliklinik, meningkatkan efisiensi pelayanan, serta meningkatkan kepuasan pasien dan mutu pelayanan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Waktu Tunggu Pelayanan Poliklinik, Analisis SWOT, Manajemen Rumah Sakit, Mutu Pelayanan, Patient-Centered Care*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source,

provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang memberikan layanan medis secara komprehensif, meliputi upaya promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, yang didukung oleh tenaga kesehatan profesional, ketersediaan sarana dan prasarana, serta sistem manajemen yang terkoordinasi dengan baik. Menurut Donabedian (2003), kualitas pelayanan kesehatan ditentukan oleh struktur, proses, dan hasil pelayanan, sehingga keberadaan sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas yang memadai, serta prosedur yang efektif menjadi faktor krusial dalam pencapaian mutu pelayanan. Seiring perkembangan sistem pelayanan kesehatan modern, muncul konsep rumah sakit mesra pasien atau patient-centered hospital, yang menempatkan pasien sebagai pusat dari seluruh proses pelayanan. Stewart et al. (2014) menekankan bahwa pendekatan ini menuntut adanya empati, komunikasi efektif, penghargaan terhadap kebutuhan dan preferensi pasien, serta keterlibatan aktif pasien dan keluarga dalam pengambilan keputusan medis, sehingga pelayanan menjadi lebih responsif dan berfokus pada pengalaman pasien.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan prinsip patient-centered care memiliki dampak positif terhadap kepuasan pasien, kepercayaan terhadap layanan, dan mutu pelayanan secara keseluruhan. Menurut Epstein dan Street (2011), interaksi yang baik antara tenaga kesehatan dan pasien dapat meningkatkan kepatuhan terhadap pengobatan, mengurangi kesalahan medis, serta memperkuat hubungan jangka panjang antara pasien dan institusi. Selain itu, rumah sakit mesra pasien juga dipandang sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan daya saing dan membangun citra institusi yang positif, sesuai dengan pendapat Porter dan Lee (2013) bahwa pengalaman pasien yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi fasilitas kesehatan. Dengan demikian, rumah sakit tidak hanya berperan sebagai penyedia layanan medis, tetapi juga sebagai organisasi pelayanan publik yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan, pengalaman, dan kesejahteraan pasien secara holistik.

Analisis SWOT merupakan salah satu alat strategis penting dalam pengelolaan pelayanan poliklinik rumah sakit. Menurut Panagiotou (2003), analisis SWOT membantu manajemen dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis, sehingga strategi yang dirumuskan lebih tepat sasaran. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan SWOT pada poliklinik dan unit layanan rumah sakit efektif dalam merumuskan strategi peningkatan mutu, daya tarik pasien, dan daya saing institusi (Syamsurizal, 2023; Ekantiana et al., 2023). SWOT juga mendukung manajemen poliklinik dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pasien, termasuk di poliklinik gigi, klinik manajemen nyeri, dan layanan farmasi rawat jalan. Sudrajat et al. (2024) menambahkan bahwa analisis SWOT juga dapat digunakan sebagai dasar pengembangan strategi peningkatan kunjungan pasien dan adaptasi layanan terhadap dinamika kebutuhan masyarakat serta persaingan antar fasilitas kesehatan. Dalam konteks transformasi layanan kesehatan, analisis SWOT berperan dalam mendukung inovasi pelayanan, seperti telemedicine dan optimalisasi sistem pendukung poliklinik, agar tetap selaras dengan peluang eksternal dan kesiapan internal rumah sakit (Salsabilla & Dewi, 2025; Arofah et al., 2021).

Waktu tunggu pelayanan merupakan indikator utama mutu layanan, terutama pada rawat jalan dan poliklinik, karena memengaruhi kepuasan dan persepsi pasien terhadap kualitas rumah sakit. Menurut Taylor (2010), waktu tunggu yang panjang sering kali mencerminkan ketidakefisienan sistem pelayanan dan manajemen operasional. Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa semakin lama pasien menunggu, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan, baik terhadap pelayanan dokter, pendaftaran, maupun alur poliklinik secara keseluruhan (Ratumurun & Manik, 2025; Cindy Feronica et al., 2025). Optimalisasi waktu tunggu dipandang sebagai strategi penting untuk meningkatkan indikator kualitas pelayanan dan daya saing rumah sakit, sejalan dengan pendapat O'Neill et al. (2013) yang menyatakan bahwa efisiensi alur pelayanan berdampak langsung pada pengalaman pasien dan persepsi kualitas. Selain itu, Risqi Dwi Praptiwi et al. (2024) dan

Tambunan & Pujiati (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan waktu tunggu yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan pasien serta efektivitas operasional poliklinik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis SWOT waktu tunggu pelayanan poliklinik di rumah sakit mesra pasien secara mendalam, sebagai dasar pengambilan keputusan strategis manajerial untuk meningkatkan mutu, efektivitas, dan keberlanjutan pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal serta merumuskan strategi perbaikan pelayanan berdasarkan hasil analisis waktu tunggu pelayanan poliklinik di RS Mesra. Pendekatan analisis SWOT digunakan untuk menilai kondisi internal dan eksternal unit pelayanan poliklinik sebagai dasar dalam penentuan strategi yang tepat guna meningkatkan efisiensi pelayanan, kepuasan pasien, serta mutu pelayanan rawat jalan secara keseluruhan. Subjek penelitian meliputi kepala unit rawat jalan/poliklinik, dokter poliklinik, perawat, petugas administrasi pendaftaran, serta pihak manajemen rumah sakit. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa informan memiliki kewenangan, pengalaman, dan pemahaman yang komprehensif terhadap alur pelayanan poliklinik, pengelolaan sumber daya, serta kebijakan operasional yang berkaitan dengan waktu tunggu pelayanan. Informan dipandang mampu memberikan informasi yang mendalam dan relevan mengenai kondisi aktual pelayanan poliklinik, khususnya yang berhubungan dengan lamanya waktu tunggu pasien.

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara mendalam, kuesioner analisis SWOT, serta lembar observasi waktu tunggu pelayanan poliklinik. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi terkait alur pelayanan pasien, ketersediaan dan distribusi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem kerja poliklinik, serta kendala yang memengaruhi lamanya waktu tunggu pelayanan. Kuesioner SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan poliklinik. Sementara itu, observasi dilakukan untuk memperoleh data faktual mengenai durasi waktu tunggu pasien, mulai dari proses pendaftaran hingga mendapatkan pelayanan medis di poliklinik.

Faktor internal dalam penelitian ini terdiri atas kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang berasal dari dalam unit pelayanan poliklinik RS Mesra, seperti kompetensi tenaga kesehatan, alur pelayanan pasien, ketersediaan sarana dan prasarana, serta sistem kerja dan manajemen pelayanan. Faktor eksternal meliputi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang bersumber dari lingkungan eksternal rumah sakit, antara lain kebijakan kesehatan, jumlah dan karakteristik pasien, sistem jaminan kesehatan, serta tingkat persaingan antar fasilitas pelayanan kesehatan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan dukungan studi literatur dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan waktu tunggu pelayanan poliklinik dan penerapan analisis SWOT di rumah sakit. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan kuesioner selanjutnya disusun ke dalam Matriks Faktor Strategi Internal (Internal Factors Analysis Summary/IFAS) dan Matriks Faktor Strategi Eksternal (External Factors Analysis Summary/EFAS). Kedua matriks tersebut digunakan untuk menentukan posisi strategis pelayanan poliklinik RS Mesra serta merumuskan alternatif strategi perbaikan waktu tunggu pelayanan berdasarkan hasil analisis SWOT.

Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal

Perhitungan bobot faktor internal dan eksternal dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap tingkat kepentingan masing-masing faktor strategis yang memengaruhi waktu tunggu pelayanan poliklinik di RS Mesra. Setiap faktor diberikan bobot dengan rentang nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan ketentuan bahwa total bobot dalam masing-masing matriks IFAS dan EFAS adalah 1,00. Matriks IFAS digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal pelayanan poliklinik, sedangkan matriks EFAS digunakan untuk menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal rumah sakit. Pemberian bobot ini mencerminkan tingkat signifikansi masing-masing faktor terhadap efisiensi dan mutu pelayanan

poliklinik.

Pemberian Nilai (Rating)

Pemberian nilai atau rating dilakukan untuk menunjukkan tingkat pengaruh masing-masing faktor strategis terhadap kinerja pelayanan poliklinik RS Mesra. Skala penilaian yang digunakan berkisar dari +3 (sangat kuat) hingga −3 (sangat lemah). Faktor yang bersifat positif, yaitu kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), diberikan nilai antara +1 hingga +3 sesuai dengan kontribusinya dalam mempercepat waktu tunggu dan meningkatkan mutu pelayanan poliklinik. Sebaliknya, faktor yang bersifat negatif, yaitu kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats), diberikan nilai antara −1 hingga −3 berdasarkan tingkat hambatannya terhadap efisiensi pelayanan. Nilai (rating) yang diperoleh kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing faktor untuk menghasilkan skor tertimbang. Skor tertimbang ini digunakan sebagai dasar dalam menentukan posisi strategis pelayanan poliklinik RS Mesra dalam matriks SWOT serta dalam merumuskan alternatif strategi perbaikan waktu tunggu pelayanan poliklinik yang efektif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, serta pengisian kuesioner SWOT, diperoleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang memengaruhi waktu tunggu pelayanan poliklinik di RS Mesra. Faktor-faktor tersebut mencerminkan kondisi internal dan eksternal yang berperan dalam kelancaran proses pelayanan kepada pasien, khususnya terkait efektivitas alur pelayanan dan beban kerja petugas. Selanjutnya, faktor-faktor tersebut diklasifikasikan ke dalam kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sebagai dasar dalam perumusan strategi peningkatan mutu dan efisiensi pelayanan poliklinik.

Tabel 1. Hasil Analisis SWOT

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
S	**W**	**O**	**T**
Kerjasama strategis dengan BPJS Kesehatan untuk jaminan layanan	Waktu tunggu rata-rata 104,1 menit melebihi standar 60 menit	Peningkatan peserta JKN nasional membuka potensi pertumbuhan	Kompetisi ketat dengan rumah sakit lain di Pekanbaru
Sistem SIMRS terintegrasi untuk manajemen data pasien	61,8% pasien menunggu lebih dari 60 menit untuk dilayani	Potensi kemitraan dengan institusi pendidikan kesehatan	Ekspektasi pasien yang terus meningkat terhadap kualitas layanan
Budaya kerja AHLI SEHAT yang mendukung pelayanan prima	Keterbatasan SDM di poliklinik dan bagian registrasi	Teknologi Mobile JKN memfasilitasi pendaftaran online	Keterbatasan anggaran operasional untuk pengembangan
Lokasi strategis di Kabupaten Kampar dengan akses mudah	Mayoritas dokter berstatus PNS dengan jadwal praktik terbatas	Program akreditasi rumah sakit mendorong peningkatan mutu	Risiko gangguan sistem SIMRS dan aplikasi JKN Mobile

Fasilitas poliklinik lengkap dengan 11 spesialisasi medis	Literasi digital pasien masih rendah untuk layanan online	Dukungan pemerintah untuk standar layanan kesehatan	Regulasi standar waktu tunggu yang semakin ketat

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT

Internal / Eksternal	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO (Strength–Opportunity) 1. Mendiferensiasikan pelayanan poliklinik melalui penerapan budaya kerja *AHLI SEHAT* sebagai keunggulan kompetitif dalam meningkatkan mutu dan kecepatan pelayanan. 2. Mengoptimalkan kerja sama dengan BPJS Kesehatan melalui pemanfaatan teknologi Mobile JKN untuk mempercepat proses pendaftaran dan pelayanan pasien. 3. Mengembangkan sistem appointment berbasis digital dengan memanfaatkan SIMRS terintegrasi guna mengurangi antrean dan waktu tunggu pasien. 4. Menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan kesehatan untuk pemenuhan dan peningkatan kualitas SDM pelayanan poliklinik.	Strategi ST (Strength–Threat) 1. Menyesuaikan jadwal praktik dokter dan pelayanan poliklinik dengan jam puncak kunjungan pasien untuk mengatasi peningkatan volume pasien. 2. Meningkatkan stabilitas dan keandalan sistem informasi rumah sakit (SIMRS) guna mengantisipasi gangguan sistem dan menjaga kontinuitas pelayanan. 3. Melakukan publikasi jadwal dokter dan layanan secara real-time untuk meningkatkan transparansi dan memenuhi ekspektasi pasien. 4. Memanfaatkan status dan program akreditasi rumah sakit untuk meningkatkan citra dan kepercayaan masyarakat di tengah persaingan antar rumah sakit.
Weaknesses (W)	Strategi WO (Weakness–Opportunity) 1. Melaksanakan edukasi massal kepada pasien terkait penggunaan Mobile JKN dan sistem pendaftaran online untuk meningkatkan literasi digital dan mengurangi antrean manual. 2. Melakukan pelatihan dan pengembangan SDM poliklinik berbasis standar akreditasi nasional guna meningkatkan kompetensi dan efisiensi pelayanan. 3. Menerapkan sistem fast track bagi pasien tertentu melalui pendaftaran online untuk menekan waktu tunggu pelayanan. 4. Mengajukan dukungan dan bantuan pemerintah untuk peningkatan sarana	Strategi WT (Weakness–Threat) 1. Menyusun penjadwalan shift petugas poliklinik berbasis analisis beban kerja guna mengurangi waktu tunggu pada jam sibuk. 2. Melakukan perbaikan ruang tunggu poliklinik secara bertahap sesuai dengan ketersediaan anggaran operasional. 3. Meningkatkan koordinasi intensif dengan dokter PNS untuk memastikan kepatuhan terhadap jadwal praktik pelayanan. 4. Mengembangkan sistem backup teknologi dan prosedur manual sebagai antisipasi gangguan SIMRS dan sistem digital lainnya.

	prasarana dan infrastruktur pelayanan poliklinik.	

Strengths (kekuatan) menggambarkan faktor internal positif berupa kapabilitas, sumber daya, atau keunggulan organisasi yang memberi nilai tambah dan keuntungan kompetitif dalam mencapai tujuan strategis. Dalam konteks analisis SWOT, strengths adalah karakteristik internal yang membantu organisasi lebih unggul dibandingkan pihak lain serta menjadi dasar perumusan strategi yang efektif (Sharath Kumar & Praveena, 2023) dalam SWOT Analysis yang menjelaskan bahwa fokus utama kekuatan terletak pada identifikasi atribut internal yang mendukung tujuan organisasi. Selain itu, penerapan analisis ini dalam literatur terkini juga menekankan bahwa pemahaman menyeluruh terhadap strengths internal organisasi merupakan langkah penting untuk mengoptimalkan pencapaian target dan meraih keunggulan kompetitif (Jannah, 2024).

Weaknesses (kelemahan) merupakan batasan atau kekurangan internal yang dapat menghambat organisasi dalam mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan. Weaknesses mencakup keterbatasan sumber daya, proses yang kurang efisien, atau kurangnya kompetensi yang dapat menjadi penghambat dalam menghadapi tantangan eksternal dan mengoptimalkan peluang yang tersedia. Dalam kajian literatur tentang SWOT, weaknesses diartikan sebagai karakteristik internal yang "meletakkan organisasi pada posisi kurang menguntungkan dibandingkan pesaing", sehingga identifikasi dan mitigasi kelemahan internal menjadi bagian penting dari perencanaan strategi organisasi yang adaptif (Jannah, 2024) dan harus dilihat sebagai titik awal untuk perbaikan internal dan peningkatan kapabilitas organisasi.

Strength merujuk pada sumber daya, kapabilitas, kompetensi, serta keunggulan internal yang dimiliki organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan strategis serta meningkatkan daya saing. Sebaliknya, weakness menggambarkan keterbatasan internal, baik dari aspek sumber daya manusia, sistem, sarana prasarana, maupun proses kerja, yang berpotensi menghambat kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi kekuatan dan kelemahan dilakukan melalui evaluasi menyeluruh terhadap kondisi internal organisasi sebagai dasar penyusunan strategi yang realistis dan terukur (Sharath Kumar & Praveena, 2023; Strategi Pemasaran dengan Analisis SWOT, 2025; SWOT-Based Development Strategies for MSMEs, 2024) Sejumlah penelitian menegaskan bahwa pemetaan strengths dan weaknesses berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis karena menjadi dasar dalam memaksimalkan peluang serta meminimalkan dampak ancaman dari lingkungan eksternal. Kekuatan internal digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan efektivitas strategi, sementara kelemahan perlu dikelola melalui perbaikan sistem, peningkatan kapasitas sumber daya, dan penyesuaian kebijakan internal. Dengan demikian, analisis strength dan weakness tidak hanya berfungsi sebagai alat diagnostik, tetapi juga sebagai landasan strategis dalam perumusan kebijakan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan (Optimizing Business Strategy through SWOT and QSPM, 2025; Development Strategy of Seaweed Cultivation Business, 2025; A Theoretical Diagnostic Review of SWOT, 2025)..

Opportunity (peluang) dalam analisis SWOT dipahami sebagai kondisi, tren, atau perubahan eksternal yang berpotensi memberikan keuntungan bagi organisasi apabila dapat dimanfaatkan secara tepat. Berbagai penelitian lima tahun terakhir menjelaskan bahwa peluang dapat bersumber dari perkembangan teknologi, pertumbuhan pasar, dukungan kebijakan pemerintah, perubahan preferensi konsumen, hingga kemajuan regulasi yang kondusif terhadap pengembangan organisasi. Identifikasi peluang memungkinkan organisasi untuk merumuskan strategi pertumbuhan, inovasi, dan ekspansi yang selaras dengan dinamika lingkungan eksternal. Dengan mengenali peluang secara sistematis, organisasi dapat memaksimalkan kekuatan internalnya untuk meningkatkan daya saing dan kinerja jangka panjang (Sharath Kumar & Praveena, 2023; Oikos, 2024; Micjo, 2025; StatPearls, 2023).

Threat (ancaman) merujuk pada faktor-faktor eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi atau menurunkan kinerja apabila tidak dikelola dengan baik. Ancaman dapat berasal dari meningkatnya persaingan, perubahan regulasi yang tidak menguntungkan,

ketidakstabilan ekonomi, perkembangan teknologi yang cepat namun tidak diikuti kesiapan organisasi, serta perubahan perilaku dan daya tawar konsumen. Sejumlah studi menegaskan bahwa identifikasi ancaman penting dilakukan agar organisasi mampu menyusun strategi mitigasi risiko, meningkatkan kesiapsiagaan, serta menyesuaikan kebijakan internal secara adaptif. Dengan demikian, analisis threat berfungsi sebagai alat antisipatif dalam pengambilan keputusan strategis untuk menjaga keberlanjutan dan stabilitas organisasi di tengah lingkungan yang kompetitif dan dinamis (The Role of SWOT Analysis, 2025; SWOT Analysis in Strategic Planning, 2024; Development Strategy Studies, 2025).

Berdasarkan hasil perhitungan opportunity, total skor peluang sebesar 39 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal instalasi farmasi memberikan peluang yang cukup kuat untuk peningkatan kinerja pelayanan. Peluang utama berasal dari adanya standar nasional waktu tunggu pelayanan farmasi, pemanfaatan teknologi sistem antrian dan e-resep, dukungan manajemen, program pelatihan tenaga farmasi, serta meningkatnya kesadaran terhadap mutu pelayanan. Faktor-faktor tersebut dapat dimanfaatkan sebagai pendorong strategis untuk memperbaiki efisiensi pelayanan, meningkatkan kualitas layanan kepada pasien, serta mendukung pencapaian standar pelayanan yang ditetapkan. Dengan optimalisasi peluang yang ada, instalasi farmasi memiliki potensi untuk memperkuat daya saing dan meningkatkan kepuasan pasien.

Sementara itu, hasil perhitungan threat menunjukkan total skor sebesar 37, yang menandakan adanya ancaman eksternal yang cukup signifikan dan perlu mendapat perhatian serius. Ancaman tersebut meliputi tingginya ekspektasi pasien terhadap pelayanan, peningkatan volume pasien, persaingan antar rumah sakit, munculnya komplain pasien, serta keterbatasan anggaran operasional. Faktor-faktor ini berpotensi menghambat kinerja instalasi farmasi apabila tidak dikelola dengan baik, khususnya dalam menjaga mutu pelayanan dan ketepatan waktu pemberian obat. Oleh karena itu, meskipun peluang eksternal masih lebih dominan dengan nilai EFAS +2, instalasi farmasi tetap perlu menyusun strategi antisipatif untuk meminimalkan dampak ancaman agar peluang yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal dan berkelanjutan.

Analisis Faktor Internal Menggunakan Tabel IFAS

Setelah faktor-faktor strategis internal pelayanan poliklinik RS Mesra diidentifikasi, selanjutnya disusun Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS) sebagai dasar analisis kondisi internal organisasi. Penilaian terhadap masing-masing faktor internal dilakukan melalui pemberian skor kepentingan dengan rentang nilai 1–10 untuk menunjukkan tingkat pengaruh setiap faktor terhadap kinerja pelayanan, khususnya yang berkaitan dengan waktu tunggu pelayanan poliklinik. Skor kepentingan tersebut kemudian dikonversi menjadi bobot, sehingga total bobot faktor internal bernilai 1,00. Berdasarkan hasil analisis IFAS, diperoleh total skor kekuatan (strengths) sebesar 3,38, yang menunjukkan bahwa pelayanan poliklinik RS Mesra memiliki kekuatan internal yang relatif baik. Kekuatan utama yang dimiliki antara lain kerja sama strategis dengan BPJS Kesehatan, ketersediaan fasilitas poliklinik yang lengkap dengan berbagai spesialisasi, sistem SIMRS yang terintegrasi, budaya kerja yang mendukung pelayanan, serta lokasi rumah sakit yang strategis. Kekuatan-kekuatan tersebut berpotensi besar dalam mendukung kelancaran pelayanan dan pengendalian waktu tunggu pasien di poliklinik.

Sementara itu, total skor kelemahan (weaknesses) yang diperoleh adalah 1,96, yang menunjukkan masih adanya beberapa permasalahan internal yang perlu mendapat perhatian. Kelemahan tersebut meliputi waktu tunggu pelayanan yang masih melebihi 60 menit, keterbatasan sumber daya manusia pada poliklinik dan bagian registrasi, keterbatasan jadwal praktik dokter PNS, rendahnya literasi digital pasien, serta kondisi ruang tunggu yang belum sepenuhnya nyaman dan representatif. Selisih antara total skor kekuatan dan kelemahan menghasilkan nilai IFAS (S − W) sebesar +2, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan kekuatan internal pelayanan poliklinik RS Mesra lebih dominan dibandingkan kelemahan yang ada. Kondisi ini mengindikasikan bahwa RS Mesra berada pada posisi internal yang cukup kuat, sehingga memiliki modal yang baik untuk melakukan perbaikan dan pengembangan pelayanan poliklinik. Dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki secara optimal, diharapkan rumah sakit mampu mengatasi berbagai kelemahan, khususnya dalam upaya menurunkan waktu tunggu pelayanan dan meningkatkan mutu serta kepuasan

pasien. Hasil analisis IFAS ini selanjutnya menjadi dasar dalam penentuan posisi strategis dan perumusan alternatif strategi pada tahap analisis SWOT berikutnya.

Tabel 3. *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

No	Faktor Internal	Kategori	Skor Kepentingan
S1	Kerja sama strategis dengan BPJS Kesehatan	Strength	9
S2	Fasilitas poliklinik lengkap (11 spesialisasi)	Strength	9
S3	Sistem SIMRS terintegrasi	Strength	8
S4	Budaya kerja "AHLI SEHAT"	Strength	7
S5	Lokasi rumah sakit strategis	Strength	7
	Subtotal Strength (S)		**40**
W1	Waktu tunggu pelayanan > 60 menit	Weakness	8
W2	Keterbatasan SDM poliklinik dan registrasi	Weakness	8
W3	Jadwal praktik dokter PNS terbatas	Weakness	8
W4	Literasi digital pasien masih rendah	Weakness	7
W5	Ruang tunggu kurang nyaman dan representatif	Weakness	7
	Subtotal Weakness (W)		**38**
	Hasil IFAS (S − W)		**+2**

Analisis Faktor Eksternal Menggunakan Tabel EFAS

Setelah faktor-faktor strategis eksternal pelayanan poliklinik RS Mesra diidentifikasi, selanjutnya disusun Tabel External Factors Analysis Summary (EFAS) sebagai dasar analisis lingkungan eksternal yang memengaruhi kinerja dan mutu pelayanan, khususnya terkait waktu tunggu pelayanan poliklinik. Penilaian terhadap masing-masing faktor eksternal dilakukan melalui pemberian skor kepentingan dengan rentang nilai 1–10 untuk menunjukkan tingkat pengaruh setiap faktor terhadap keberlangsungan dan pengembangan pelayanan poliklinik. Skor kepentingan tersebut kemudian dikonversi menjadi bobot, dengan total bobot faktor eksternal sebesar 1,00.

Berdasarkan hasil analisis EFAS, diperoleh total skor peluang (opportunities) sebesar 3,39, yang menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang cukup besar bagi RS Mesra dalam upaya peningkatan pelayanan poliklinik. Peluang utama yang diidentifikasi meliputi peningkatan jumlah peserta JKN secara nasional, pemanfaatan teknologi Mobile JKN, program akreditasi rumah sakit, dukungan kebijakan pemerintah di bidang kesehatan, serta potensi kemitraan dengan institusi pendidikan kesehatan. Peluang-peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki sistem pelayanan poliklinik, meningkatkan efisiensi alur pelayanan, serta menekan waktu tunggu pasien.

Sementara itu, total skor ancaman (threats) yang diperoleh adalah 1,98, yang menunjukkan adanya tantangan eksternal yang perlu diantisipasi oleh RS Mesra. Ancaman tersebut antara lain persaingan dengan rumah sakit lain di wilayah Pekanbaru, meningkatnya ekspektasi pasien terhadap mutu layanan, keterbatasan anggaran operasional, risiko gangguan pada sistem SIMRS dan Mobile JKN, serta regulasi standar waktu tunggu pelayanan yang semakin ketat. Faktor-faktor ini berpotensi memengaruhi kinerja pelayanan poliklinik apabila tidak dikelola secara tepat.

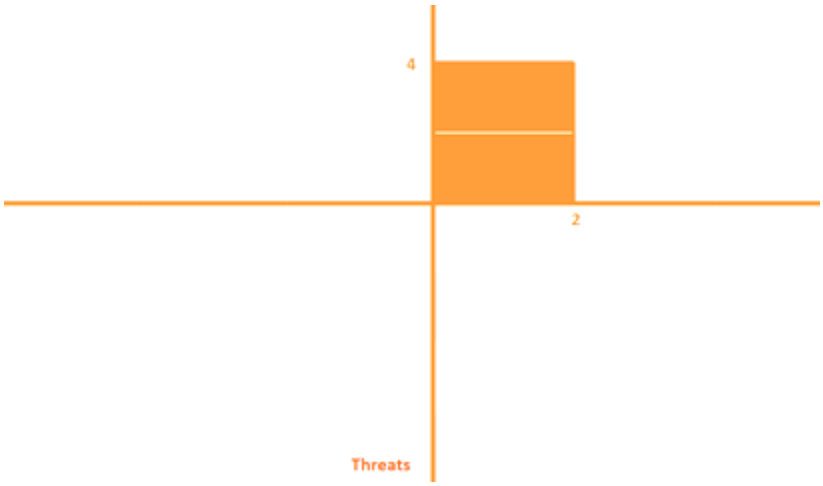
Selisih antara total skor peluang dan ancaman menghasilkan nilai EFAS (O − T) sebesar +4, yang menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih dominan dibandingkan ancaman yang dihadapi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa RS Mesra berada pada lingkungan eksternal yang relatif menguntungkan untuk melakukan pengembangan dan perbaikan pelayanan poliklinik. Dengan memanfaatkan peluang eksternal secara optimal dan mengantisipasi berbagai ancaman yang ada, RS Mesra memiliki kesempatan besar untuk meningkatkan mutu pelayanan, menurunkan waktu tunggu pasien, serta memperkuat daya saing rumah sakit. Hasil analisis EFAS ini menjadi dasar penting dalam penentuan posisi strategis dan perumusan alternatif strategi pada tahap analisis SWOT selanjutnya.

Tabel 4. External Factors Analysis Summary (EFAS)

No	Faktor Strategis Eksternal	Kategori	Skor Kepentingan
1	Peningkatan jumlah peserta JKN nasional	Opportunity	9
2	Pemanfaatan teknologi Mobile JKN	Opportunity	9
3	Program akreditasi rumah sakit	Opportunity	8
4	Dukungan kebijakan pemerintah bidang kesehatan	Opportunity	8
5	Potensi kemitraan dengan institusi pendidikan kesehatan	Opportunity	8
	Total Opportunity (O)		**42**
6	Persaingan dengan rumah sakit di Pekanbaru	Threat	8
7	Ekspektasi pasien terhadap mutu layanan meningkat	Threat	8
8	Keterbatasan anggaran operasional	Threat	7
9	Risiko gangguan sistem SIMRS dan Mobile JKN	Threat	7
10	Regulasi standar waktu tunggu semakin ketat	Threat	6
	Total Threat (T)		**36**
	Hasil EFAS (O − T)		**+4**

Posisi Kuadran SWOT

Penentuan posisi kuadran SWOT dilakukan berdasarkan hasil perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Nilai IFAS sebesar +2 menunjukkan bahwa faktor kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan dalam pelayanan poliklinik RS Mesra, sedangkan nilai EFAS sebesar +4 menunjukkan bahwa peluang eksternal sangat besar dan dapat dimanfaatkan secara optimal. Berdasarkan kombinasi nilai tersebut, posisi pelayanan poliklinik RS Mesra berada pada Kuadran I (Strength–Opportunity) sebagaimana ditunjukkan pada



Gambar 1 . Diagram Analisis SWOT Rumah Sakit Mesra

Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa pelayanan poliklinik RS Mesra berada pada kondisi yang relatif menguntungkan, yang ditandai dengan dominasi kekuatan internal serta besarnya peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan mutu pelayanan. Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian Galistiani et al. dalam *Majalah Farmaseutik* yang menyatakan bahwa unit pelayanan kesehatan yang berada pada Kuadran I memiliki potensi besar untuk mengembangkan strategi peningkatan pelayanan melalui pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal secara optimal.

Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan bagi pelayanan poliklinik RS Mesra adalah strategi SO (*Strength–Opportunity*), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia. Strategi ini difokuskan pada peningkatan efisiensi alur pelayanan poliklinik, optimalisasi pemanfaatan sistem informasi rumah sakit, serta penguatan sumber daya manusia dan dukungan manajemen, sehingga diharapkan mampu menurunkan waktu tunggu pelayanan dan meningkatkan mutu pelayanan poliklinik secara berkelanjutan.

Strategi SO (*Strength–Opportunity*)

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang menunjukkan bahwa pelayanan poliklinik RS Mesra berada pada Kuadran I (*Strength–Opportunity*), strategi yang direkomendasikan adalah strategi SO, yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia. Strategi SO yang dapat diterapkan pada pelayanan poliklinik RS Mesra adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi sistem informasi dan teknologi pelayanan poliklinik, seperti pemanfaatan SIMRS dan sistem pendaftaran online, untuk mempercepat proses registrasi dan mengurangi penumpukan antrean pasien.
2. Pemanfaatan ketersediaan tenaga medis dan nonmedis yang kompeten dengan pengaturan jadwal pelayanan yang lebih efektif sesuai jam kunjungan padat, sehingga alur pelayanan poliklinik dapat berjalan lebih lancar.
3. Penyederhanaan dan penataan ulang alur pelayanan poliklinik dengan memanfaatkan dukungan kebijakan manajemen dan standar pelayanan yang berlaku guna menekan waktu tunggu pasien.
4. Peningkatan koordinasi antar unit pelayanan terkait, seperti pendaftaran, poliklinik, dan unit penunjang, untuk memanfaatkan peluang dukungan manajerial dalam meningkatkan efisiensi pelayanan.
5. Pemanfaatan kebijakan dan standar nasional waktu tunggu pelayanan sebagai acuan dalam penguatan mutu pelayanan poliklinik serta peningkatan kepuasan pasien.

Strategi-strategi tersebut diharapkan mampu mengoptimalkan kekuatan internal pelayanan poliklinik RS Mesra sekaligus memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal dalam menurunkan waktu tunggu pelayanan dan meningkatkan mutu pelayanan poliklinik secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap waktu tunggu pelayanan poliklinik RS Mesra, diketahui bahwa pelayanan poliklinik berada pada Kuadran I (*Strength–Opportunity*), yang menunjukkan dominasi kekuatan internal serta besarnya peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa RS Mesra memiliki potensi yang baik untuk meningkatkan kinerja pelayanan poliklinik melalui strategi yang tepat. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi SO, yaitu memanfaatkan kekuatan internal guna menangkap peluang eksternal yang tersedia. Penerapan strategi ini difokuskan pada optimalisasi alur pelayanan, pemanfaatan sistem informasi rumah sakit, peningkatan koordinasi antar unit pelayanan, serta penguatan sumber daya manusia dan dukungan manajemen. Implementasi strategi SO diharapkan mampu menurunkan waktu tunggu pelayanan poliklinik serta meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pasien secara berkelanjutan

REFERENCES

Agustina. (2023). Analisis SWOT menggunakan matriks IFAS dan EFAS dalam perumusan strategi organisasi. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 7(1), 45–56.

Arofah, K., Ardianto, E. T., & Putra, D. S. H. (2021). Strategi kebijakan unit kerja rekam medis dengan metode SWOT di RS PHC Surabaya. J-REMI: Jurnal Rekam Medik dan Informasi Kesehatan.

Cindy Feronica, et al. (2025). Hubungan waktu tunggu dokter dengan kepuasan pasien rawat jalan peserta JKN. Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat.

Development strategy of seaweed (Kappaphycus alvarezii) cultivation business. (2025). Jurnal Teknologi dan Pengelolaan Perikanan. IPB University. https://journal.ipb.ac.id/jtpk/article/download/54895/30188/324889

Ekantiana, E., Swastika Sari, P., Bestari, L., Handayani, W., & Mikkael, R. H. (2023). SWOT analysis as a basis of strategy in efforts to increase the number of patient visits at ABC Hospital Pain Management Clinic. Jurnal Ekonomi.

Gunawan, R., Siregar, M., & Putra, A. (2025). Strategi pengembangan sanitasi berbasis analisis SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS. Jurnal Teknik dan Perencanaan, 10(2), 88–99.

Implementasi manajemen strategik menggunakan analisis SWOT. (2026). Media Riset Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi.

https://jurnalbest.com/index.php/mrbima/article/download/649/243

Intening, F., Prasetyo, B., & Kurniawan, H. (2025). Patient-centered hospital sebagai strategi peningkatan daya saing rumah sakit. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, 13(2), 101–110.

Irwan, I., Lestari, D., & Rahmawati, A. (2024). Penerapan patient-centered care terhadap kepuasan pasien di rumah sakit. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, 27(1), 45–54.

Kumar, S., & Praveena, R. (2023). SWOT analysis. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/374707908_SWOT_ANALYSIS

Mei Melani, M., & Setyoningrum, R. (2024). Hubungan komunikasi efektif tenaga kesehatan dengan kepuasan pasien rawat jalan. Jurnal Keperawatan dan Pelayanan Kesehatan, 9(1), 23–31.

Optimizing business strategy through SWOT and QSPM: A case study of CV Cita Nasional's strategic challenges. (2025). ResearchGate.https://www.researchgate.net/publication/391948353

Prabowo, A., & Iriani, S. (2024). Marketing strategy analysis using SWOT analysis method. International Journal of Economics and Development Research, 5(3), 210–219.

Praptiwi, R. D., et al. (2024). Hubungan waktu tunggu pelayanan poliklinik dengan kepuasan pasien di klinik pratama. Jurnal Ilmiah Kesehatan Mandira Cendikia.

Prayudi, et al. (2025). Optimization of outpatient waiting times to improve hospital service quality indicators. Journal of Community and Environmental Health.

Putri, D. A., & Wibowo, R. (2025). Implementasi analisis SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS dalam pengambilan keputusan strategis. Jurnal Riset Bisnis dan Inovasi, 4(2), 112–121.

Ratumurun, R., & Manik, F. (2025). Faktor-faktor yang memengaruhi waktu tunggu pelayanan rawat jalan: Tinjauan literatur. Jurnal Pelayanan Kesehatan dan Kebijakan.

Salsabilla, W. A., & Dewi, T. S. (2025). Analisis SWOT dalam implementasi telemedicine di RSU Queen Latifa Yogyakarta. Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia.

Strategi pemasaran pada perumahan dengan menggunakan analisis SWOT. (2025). Jurnal ABDIMAS Universitas 45 Surabaya. https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/ABDIMAS45/article/download/4020/3491

Strategic SWOT-based framework to enhance organizational competitiveness. (2025). Jurnal Ilmu Manajemen dan Kesehatan, 6(1), 1–12.

Sudrajat, C. R., Mulyani, S. R., Nugroho, T., & Kosasih, K. (2024). Strategi peningkatan kunjungan pasien berbasis analisis SWOT: Studi kasus di Rumah Sakit Islam Hj. Siti Muniroh Kota Tasikmalaya. Jurnal Penelitian Inovatif.

SWOT Analysis with ServQual Model of Pharmaceutical Services. (2025). Formosa Publisher Journal.

SWOT-based development strategies for micro, small, and medium enterprises. (2024). Ekspektasy: Jurnal Ekonomi dan Manajemen.

https://journal.iaipibandung.ac.id/index.php/ekspektasy/article/download/465/318/1722

Syamsurizal. (2023). Analysis of quality of service using the SWOT method at Pertamina IHC dental and oral poly clinic in Jakarta. Neo Journal of Economy and Social Humanities.

Tambunan, M., & Pujiati. (2024). Pengaruh waktu tunggu pelayanan rawat jalan terhadap kepuasan pasien di RSUD Kota Bogor. Jurnal Ilmu Kesehatan.

The SWOT analysis as a framework for enhancing marketing strategies. (2025). Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 11(2), 145–156.

Tiana, A., Nurhasanah, N., & Umar, Z. (2024). Analisis peluang melalui SWOT pada rencana strategis

Klinik Pratama Islamic Center Provinsi Kalimantan Timur. Jurnal Sains dan Teknologi.
Wardahiljannah, S., Nasution, R., & Lubis, H. (2025). Analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks SWOT dan matriks IE sebagai dasar perumusan strategi. Jurnal Ekonomi dan Usaha Indonesia, 9(1), 33–44.
Wardani, A. P., Sari, D. M., & Hidayat, R. (2025). Implementasi konsep rumah sakit mesra pasien dalam meningkatkan mutu dan keselamatan pelayanan. Jurnal Mutu Pelayanan Kesehatan, 11(2), 67–76.
World Health Organization. (2020). People-centred and integrated health services: An overview of the evidence. WHO Press.
Zhang, Y., Liu, S., & Chen, X. (2025). Patient-centered care and hospital service quality: A systematic review. International Journal of Health Care Quality Assurance, 38(3), 215–228.
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan.