

## PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN RSU X TAHUN 2018

**Yenni Tan ,Yuli Prapancha Satar, Putri Yoen Aulina,**

Universitas Respati Indonesia

Yenni\_tan@urindo.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta untuk mengetahui pengembangan pemasaran yang diterapkan oleh RSUD X berdasarkan posisi matriks IE. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE dengan metode analisis deskriptif. Data Primer melalui wawancara mendalam. Teknik yang digunakan untuk analisis data dan pengambilan keputusan adalah teknik Consensus Decision Making Group (CDMG). Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis posisi matriks IE, dapat diketahui nilai terbobot lingkungan internal sebesar +0,15 dan nilai terbobot lingkungan eksternal sebesar - 0,35 . Dengan nilai terbobot tersebut, maka berada pada posisi kuadran 1 : Difertifikasi . Diversifikasi konglomerat yang artinya bersama-sama dengan suatu pihak atau beberapa pihak dalam melakukan pengembangannya, pihak lain ikut memiliki dan terlibat didalamnya dalam menambah produk baru.

**Kata Kunci** : Strategi Pemasaran, Pengembangan

Daftar Pustaka : 30 (2013 – 2017)

### ABSTRACT

This research aimed at knowing the variables which are the strength, the weakness, the opportunity, and the threat as well as knowing developmet of marketing strategy implemented by RSUD UKI based on the position of IE matrix. This research is a qualitative researchs based on SWOT analysis and IE matrix using the method of descriptive analysis. Primary data trough in depth interviews.. The technique used for data analysis and decision-making is a technique Consensus Decision Making Group (CDMG). The results of the research revealed that basing on the results of analysis on the position of IE matrix, it could be known that the weighted score of internal environment was + 0, 15 and the weighted score of external environment was- 0, 35 . Based on the weighted scores, the position was in the position of cell I that meant Klinik Bunda was in the position of Diversivication. Diversification of the conglomerate which means together with a party or several parties in doing the development, the other party participate and have involved in adding newproducts.

**Keywords** : Strategy Marketing, Development.

References : 30 (2006 - 2017)

## PENDAHULUAN

Globalisasi mendorong pertumbuhan Rumah Sakit baru dan semakin berkembangnya rumah sakit baik rumah sakit pemerintah maupun Rumah Sakit swasta.

Data dari Kemenkes menunjukkan jumlah Rumah Sakit terus bertambah, pada tahun 2013 jumlah Rumah Sakit adalah 2.228 unit RS, dan meningkat terus setiap tahunnya, pada akhir Oktober 2017 jumlah rumah sakit menjadi 2.753 unit RS.

Rumah Sakit Umum X merupakan Rumah Sakit Pendidikan Utama, berstatus sebagai RumahSakit tipe B, bertempat di Jakarta Timur.RSU X berada dibawah naungan Yayasan X.

Dalam perjalanan penyelenggaraan RSU X , kinerja RSU X menurun dimana dalam 3 (tiga) tahun terakhir : penurunan angka BOR, penurunan jumlah kunjungan rawat jalan dan penurunan pendapatan Rumah Sakit.

- Kinerja RSU X, Jakarta Tahun 2015-2017

	2015	2016	2017
BOR	49%	47%	37%
Kunjungan Rawat Jalan	16.489	15.664	15.622
Penurunan Revenue RS	4,87%	13,84%	23,40%

(Sumber : Data Rumah Sakit (Rekam Medis dan Laporan Keuangan)

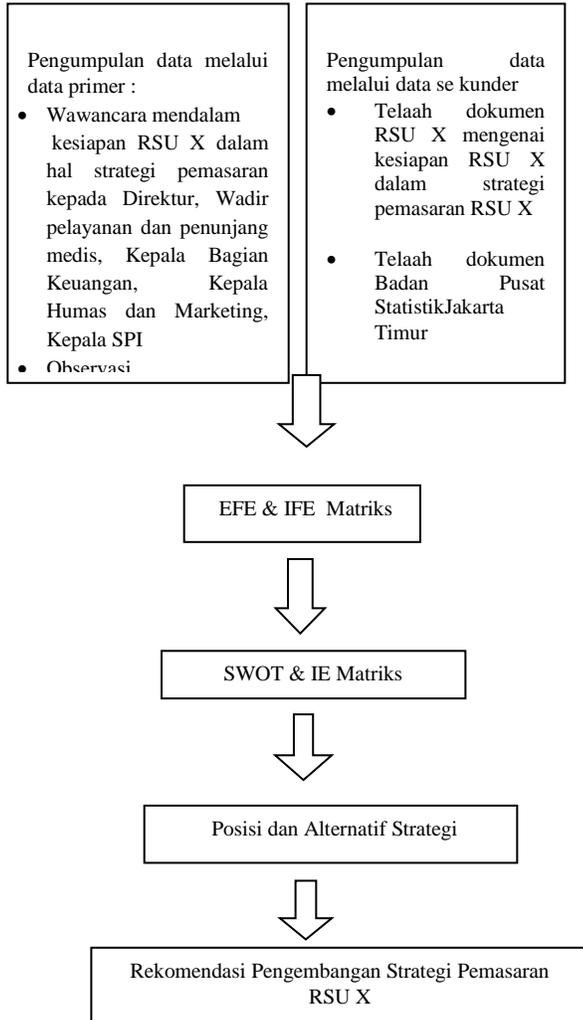
- Tidak ada Bagian Pemasaran dalam Struktur Organisasi RSU X

Berdasarkan penurunan kinerja yang terjadi dalam tiga tahun terakhir dan belum berjalannya fungsi pemasaran RSU X maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana rencana pengembangan strategi pemasaran RSU X.

## Metode Penelitian

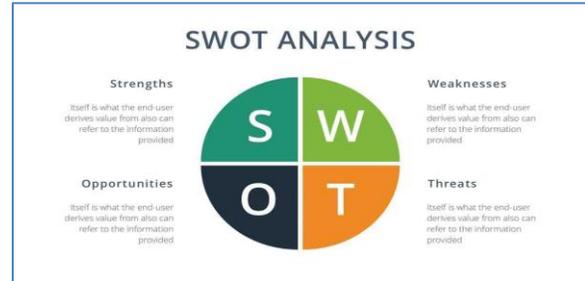
- Analitik deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, FGD dan telaah dokumen
- Informan :  
Direktur , Wakil direktur Pelayanan dan Penunjang Medik Kepala Bagian Keuangan, Kepala Humas dan Pemasaran, Kepala Satuan Pengawas Internal.
- Jenis Data :  
Data Primer dan data sekunder
- Validasi Data : Triangulasi
- Pengolahan dan Analisa Data :
  - Tahap Analisa Data
- Keterbatasan Penelitian

## Tahapan Penelitian



- Tuntutan perkembangan globalisasi
- Tuntutan mutu
- Keterbatasan SDM
- Konsumen kritis

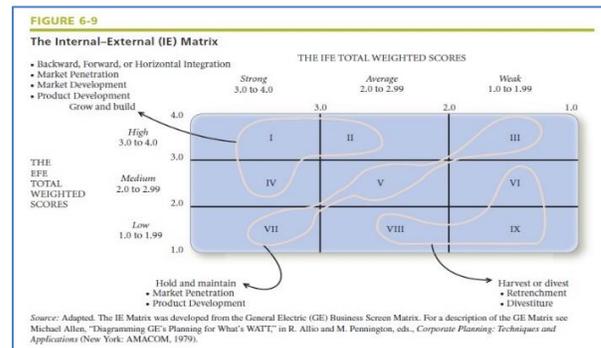
## Analisis SWOT



## Matriks Internal Factor Evaluation dan Eksternal Factor Evaluation (IFE dan EFE)

merupakan salah satu teknik perumusan strategi yang penting dan merupakan langkah pertama dari kerangka kerja perumusan yang disebut tahap input, yaitu meringkas informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.

## Matriks Internal-Eksternal (IE)



## TINJAUAN PUSTAKA

### Pemasaran

Konsep Pemasaran Rumah Sakit:

- Utilisasi Rendah
- Transisi orientasi RS
- Tingginya persaingan antar RS
- Regulasi kesehatan

## Hasil

### Analisa Faktor Internal

#### Kekuatan (S)

- Lokasi sangat strategis
- Sudah dikenal masyarakat sejak lama
- Tarif sesuai daya beli masyarakat
- Budaya kekeluargaan yang kompak

#### Kelemahan (W)

- Sarana prasana belum memadai
- Promosi belum dilakukan
- Tidak memiliki produk unggulan
- Manajemen keuangan belum baik
- Clinical pathway belum berjalan baik
- Belum optimal coding INACB'S
- Etos kerja masih rendah Keterampilan karyawan kurang
- Proses pembaharuan struktur dan sistim manajemen belum baik
- Biaya operasional > pendapatan
- Kompensasi karyawan rendah
- Budaya organisasi belum baik

### Analisa Faktor Eksternal

#### Peluang ( *Oportunity* )

- Keberadaan RS sangat dibutuhkan
- Sudah bekerjasama dengan BPJS
- Yayasan memiliki keuangan yang cukup
- Mendapatkan karyawan berkualitas
- Laju pertumbuhan penduduk tinggi
- Tingginya daya beli masyarakat

#### Ancaman ( *Threat* )

- Dokter Spesialis terbatas
- Komitmen dokter spesialis rendah
- Tenaga kesehatan banyak hampir pensiun
- Tidak ada tenaga pemasaran yang profesional dan handal
- Pendapatan menurun
- Pesaing merupakan RS Khusus
- Pesaing memiliki pelayanan lebih baik, peralatan dan fasilitas yang lebih lengkap

#### (SO)

- Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional
- Memperluas pangsa pasar
- Memperkuat kerjasama dengan perujuk
- Melakukan analisa tarif
- Mempermudah akses
- Renovasi tampilan RS

- Meningkatkan fasilitas pelayanan
- Meningkatkan kenyamanan pasien

(WO)

- Mengembangkan sarana - prasarana
- Meningkatkan promosi dan aktifitas pemasaran
- Memperbaiki fungsi organisasi
- Optimalisasi fasilitas yang ada
- Efisiensi penggunaan biaya operasional
- Membentuk segera sistim manajemen profesional
- Merekrut SDM manajemen profesional

(ST)

- Menambah dokter spesialis
- Meningkatkan kesejahteraan dokter dan karyawan
- Membuat Hospital by Law yang tegas pada implementasinya
- Mempersiapkan SDM pengganti karyawan usia pensiun
- Meningkatkan mutu pelayanan
- Membuat produk pelayanan unggulan yang berbeda
- Menjual produk upselling layanan BPJS
- Menarik pasien BPJS sebanyaknya
- Melakukan rebranding

(WT)

- Menyusun konsep pengelolaan
- Membuat rencana kerja yang lebih realistis
- Mengganti direksi, manajemen yang dirasa tidak mampu
- Menyusun konsep dan strategi pemasaran
- Membina loyalitas pasien dengan mutu
- Menggunakan tim konsultan yang mampu untuk membantu kondisi sekarang
- Melakukan tindakan efisiensi dalam pembiayaan operasional
- Implemetasi efisiensi melalui pemberlakuan secara berkelanjutan clinical pathway

Strenght (S)	Bobot	Rating	Skor
Lokasi sangat strategis	0,20	4	0,80
Sudah dikenal masyarakat	0,05	3	0,05
Tarif sesuai daya beli	0,05	1	0,05
Budaya kekeluargaan untuk perubahan	0,20	5	1,00
Subtotal	0,50		1,90

Weakness (W)		Bobot	Rating	Skor		
					Biaya operasional lebih tinggi dibandingkan pendapatan	0,05 5 0,25
	Sarana dan prasarana belum memadai	0,05	4	0,20		
	Promosi belum dilakukan	0,02	4	0,08	Kompensasi karyawan rendah	0,05 5 0,25
	Sistim IT (SIRS) tidak mendukung pelayanan	0,02	4	0,08	Budaya organisasi tidak berjalan hirarki	0,02 3 0,06
					Subtotal	0,50 2,09
	Tidak memiliki produk unggulan	0,05	4	0,20		
	Manajemen keuangan belum terkelola baik	0,05	5	0,25		
	Efisiensi pelayanan BPJS melalui Clinical Pathway belum berjalan dengan baik	0,02	4	0,08		
	Belum dapat mengoptimalkan coding INACBG'S BPJS	0,05	4	0,20		
	Etos kerja masih rendah	0,04	4	0,16		
	Tidak ada kompetisi dalam meningkatkan prestasi kerja	0,02	4	0,08		
	Beban kerja antar departemen tidak seimbang	0,02	4	0,08		
	Proses pembaharuan manajemen berjalan dengan lambat	0,04	3	0,12		

IFE	Skor
Kekuatan (S)	1,90
Kelemahan (W)	2,09
Selisih (Kekuatan-Kelemahan)	(-) 0,19
Nilai Positif (+) menunjukkan aksis "X" ke kiri	
EFE	Skor
Peluang (O)	1,60
Ancaman (T)	2,04
Selisih (Peluang-Ancaman)	(-) 0,44
Nilai Negatif (-) menunjukkan aksis "Y" ke bawah	

**Action Plan Penerapan Strategi Pemasaran**

Membuat produk unggulan :

Trauma Center, Klinik Tumbuh Kembang, Center Cancer, Center

Jantung, Center Diabetes, Ambulance Free PickUp, Call Center 24jam	Pasien dan pengunjung diberi kemudahan dan kenyamanan
Jaminan BPJS tanpa selisih	Terbuka dalam membahas suatu permasalahan
Upselling jaminan BPJS	Dokter Spesialis datang tepat waktu
Gratis Senam Pernafasan	Waktu tunggu poliklinik pasien tepat
Gratis Senam Hamil dan Pijat Bayi	Waktu tunggu obat cepat.
Klinik Nyeri	Waktu tunggu penunjang cepat.
Pendaftaran online	Waktu tunggu naik rawat inap cepat.
Menurunkan harga untuk pasien umum	Waktu pulang rawat inap cepat.
Membuat paket sesuai kebutuhan pasien	Waktu pembayaran mudah dan cepat.
Memperbaiki <i>image</i> masyarakat	Pasien pulang dengan puas.
Memperbaiki fisik bangunan	Menyelenggarakan pelayanan dengan biaya yang efisien.
Memperbaiki fasilitas, sarana dan prasarana	Penilaian kepuasan pasien rawat inap lebih dari 95%.
Melakukan edukasi karyawan	Peningkatan kunjungan rawat jalan, rawat inap, pasien baru, peningkatan pendapatan ( <i>revenue</i> ) dan peningkatan penghasilan bersih ( <i>nett profit</i> ).
Bekerjasama dengan klinik dan RS lainnya termasuk RS jejaring	
Memastikan Pasien dan Perujuk puas dengan pelayanan.	
Mengadakan kegiatan sosial	
Mengisi <i>acara talk show</i> di radio atau lainnya dengan biaya ekonomis.	
Iklan pada billboard, internet	
Karyawan sapa, salam, senyum	
Empati kepada pasien	

## **KESIMPULAN**

### **Faktor internal kekuatan :**

- a. Lokasi sangat strategis, RSUD X
- b. Sudah dikenal masyarakat

- c. Tarif sesuai daya beli masyarakat
- d. Budaya kekeluargaan yang kompak

**Faktor internal kelemahan :**

- a. Fasilitas kurang memadai
- b. Promosi tidak rutin up date
- c. Kurangnya komitmen Dokter
- d. Sistem IT tidak terintegrasi
- e. Belum memiliki produk unggulan
- f. Manajemen keuangan belum baik
- g. Belum berjalan efisiensi *clinical pathway*
- h. Belum mengoptimalkan coding INACBG'S
- i. Etos kerja rendah
- j. Budaya kerja belum baik
- k. Kompensasi yang rendah

**Faktor eksternal ancaman :**

- a. Bertambahnya pesaing
- b. Penggunaan sistem informasi disegala bidang
- c. Penerapan internet pada pesaing
- d. Tingkat kemiskinan yang masih tinggi

- e. Keterbatasan jumlah dokter spesialis
- f. Kinerja pesaing
- g. Permintaan yang semakin negatif

**Faktor eksternal peluang :**

- a. Banyak pelanggan yang berdomisili di luar Jakarta Timur
- b. Cakupan wilayah pemasaran yang luas
- c. Pertumbuhan ekonomi yang positif
- d. Kemampuan Aparatur Negara yang baik
- e. Terbukanya penambahan TT di RS

**SARAN**

- Strategi Pemasaran menjadi suatu solusi yang dapat diterima
- 3 tahapan pelaksanaan : prioritas primer ( 3 bulan), sekunder (12 bulan) dan tersier (lebih dari 12 bulan).

**Prioritas Primer**

- Memperkuat kerjasama dengan perujuk
- Renovasi Rumah Sakit
- Memperbaiki fungsi organisasi
- Menyusun AD ART yayasan sesuai kondisi yang ada
- Membuat rencana kerja
- Membina loyalitas pasien dengan mutu (WT)

## Prioritas Sekunder

- Menetapkan sitem dan prosedur secara profesional
- Melakukan analisa tarif
- Mengembangkan sarana prasarana
- Meningkatkan promosi dan aktifitas pemasaran
- Optimalisasi fasilitas yang ada
- Efisiensi biaya operasional
- Menambah Dokter Spesialis
- Meningkatkan kesejahteraan Dokter dan karyawan
- Meningkatkan mutu pelayanan
- Melakukan rebranding
- Mengganti manajemen atau direksi
- Menyusun konsep dan strategi pemasaran

## Prioritas Tersier

- Memperluas pangsa pasar
- Mempermudah akses
- Mempersiapkan SDM pengganti karyawan usia pensiun
- Membuat produk unggulan yang berbeda dengan kompetitor
- Menggunakan tim konsultan

## DAFTAR PUSTAKA

Assauri, Sofjan. 2017, “Manajemen Pemasaran, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada .

Afrizal, 2015, Metodologi Penelitian Kualitatif Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu, Jakarta., Rajagrafindo Persada.

David Hunger, Thomas L. Hheelen, 2017, Essential of Strategic Management, New York, America, HR Folks International.

Lovelock Christoper dan Lauren K Wright, 2017, Manajemen Pemasaran Jasa, Jakarta, PT. Indeks Indonesia.

David Fred R., 2017, Strategic Management, Concept and Cases. 15<sup>th</sup> Ed, New Jersey, America, Pearson Education inc, prentice Hall.

- Freddy Rangkuti, 2017, Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, cara perhitungan bobot, rating, dan OCAI, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Indria Herawani, 2014, Strategik Bisnis, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Solihin Ismail, 2017, Manajemen Strategik, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Kotler Philip, dan Gary Armstrong, 2017, Principles Of Marketing, 14<sup>th</sup> Ed, Globla Edition, New York, America, Pearson Education.
- Kotler Philip dan Kevin Lane Keller, 2016, Marketing, Management, 13<sup>th</sup> Ed, Global Edition, America, Pearson Prentice Hall.
- Kotler Philip, 2012, Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian, , Jilid II, Edisi 9, Prehallindo, Jakarta.
- Kotler, P and Gary A, 2017, Prinsip-prinsip Pemasaran, Jilid I, 2 Edisi 12, Prehallindo, Jakarta..
- Levy, Michael dan Weitz, , 2016, 12<sup>th</sup> Ed , Retailing Management, New York, America : McGraw-Hill/Irwin.
- Moleong, L.J., 2011, Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Burhan Bungin, 2007, Penelitian kualitatif, Jakarta, Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Rambat Lupiyoadi, 2011, Manajemen Pemasaran Jasa, Jakarta, Teori dan Praktik, UI Press.
- Riduawa, 2011, Skala pengukuran variabel – variabel penelitian, Jakarta, Alfabet.
- Sabarguna, 2016, Manajemen Rumah Sakit, Jilid 3. Jakarta, Sagung Seto.

- Sugiyono, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D, Bandung, Edisi 15, Penerbit Alfabeta.
- Suparto Adikoesoemo, 2012, Manajemen rumah sakit, Jakarta, PT Pustaka Sinar Harapan.
- Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, 2014, Manajemen Strategi dan Pengambilan keputusan Korporasi, Jakarta, Bumi Aksara Jakarta.
- Taurany H, 2008, Administrasi Rumah sakit, Departemen Pendidikan & Kebudayaan, Jakarta, Universitas Indonesia, Fakultas Kesehatan Masyarakat.
- Thamrin A dan Francis Tantri, 2017, Manajemen Pemasaran, Jakarta, Buku Beta.
- Tjiptono Fandy, 2017, Strategi Pemasaran, Edisi 5, Yogyakarta ,Andi Zeithaml.
- Trisnantoro, 2015, Aspek strategis dalam Manajemen Rumah sakit, Edisi 7, Jogjakarta, Andi.
- Tull Donald S., Lynn R. Kahle, 2016, Marketing Management , New York, Macmillan Publishing.
- Wiku Adisasmito., 2007, Sistem Manajemen Lingkungan Rumah Sakit, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada.
- Jurnal: Aji AP., Tjahjono, HK, 2016, Pemahaman Implementasi Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Petanahan., Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit.
- Jurnal : Atiq Arsyadani, 2015, Pengaruh Harga dan Keragaman Produk terhadap Keputusan Pembelian di Minimarket KOPMA WaliSongo Semarang, Universitas Islam Negri Walisongo.

Jurnal :Cindy Juwita Desyana, 2013,  
Pengaruh Store Atmosphere terhadap  
keputusan pembelian konsumen di  
Texas Chicken Manado,Universitas  
Negri Manad.

Jurnal : Jegak, U; Haslinda, A; Alimin, 2013  
,Management Strategic, International  
Journal Management Theories and  
the Linkage with Organizational  
Competitive Advantage from the  
Resource-Based View European  
Journal of Social Sciences – Vol.11,  
No. 3.

Jurnal : Leon Candra, Hetty Ismainar dan  
Saipuddin , 2016, The Utilization of  
Media in Marketing Strategy in the  
Syafira Pekanbaru Hospital on 2016  
manajemen, PT. Bumi Aksarag.

Jurnal :Nurhapna., Haksana, S. 2014.  
Pengaruh Perencanaan Strategis  
Terhadap Kinerja di Rumah Sakit.  
Jurnal Administrasi Kesehatan

Indonesia Volume 2 Nomor 2 April-  
Juni 2014.

Jurnal : Riski Syandri Pratama, 2016,  
Culture and Organization  
Commitment to Performance to  
Performance Organization.

Jurnal : Simone, De, Stefania dan Anna  
Esposito, 2014, Customer  
Satisfaction Research in Italian  
Hospital, International Journal of  
Education and Research, Vol. 2 No.  
2 .

Jurnal :Supirman, 2016, Pengaruh  
keragaman produk dan harga  
terhadap keputusan pembelian  
konsumen pada Eramart Sentosa  
Samarinda.