

---

## **Analisis Rencana Strategi Pemasaran Layanan Unggulan Poli Mata Semarang Eye Center Di RSI Sultan Agung Semarang Tahun 2013**

Dicky Dian Saputro<sup>\*)</sup>, Chriswardani Suryawati<sup>\*\*)</sup>, Lucia Ratna Kartika Wulan<sup>\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Mahasiswa Bagian Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

<sup>\*\*)</sup> Staf Pengajar Bagian Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

### **ABSTRAK**

*The number of visits the patient and increasing the SEC the last 5 years (2008-2012) and did not have plans on rencana strategik specific marketing strategies that needed to develop a marketing plan straegi SEC unit. The purpose of this study is to analyze the internal and external environment RSISA SEC unit based marketing mix is used as the basis for the preparation of marketing plans startegik SEC RSISA Unit. This research uses descriptive qualitative research approach. Subjects of the study were taken by purposive sampling techniques include nursing services and medical director, head of the division units SEC, marketing head of the division, in charge of field units SEC, two eye specialist doctors, nurses, medical and non-medical support personnel as the main respondents while two SEC service users as respondents triangulation. Analysis of the data using content analysis. The results showed the power that is the latest medical technology supporting facilities, strategic location, affordable rates and nonmedical medics good. Weaknesses are inadequate waiting area, promotion is not maximized, nurse jobs overlap. Opportunity that is a one-stop service, has partnerships with government and private institutions, and the provision of social activities. Threats owned unit layout SEC is located alongside the town, numbering queue is still manual. Strategic advice includes working with fendor-fendor medical devices, a partnership with both the private and government institutions, a larger installation of billboards, to enforce the one-stop service. From this study it can be suggested that the unit SEC to conduct an aggressive strategy for the advancement and development of the service.*

**Keywords :** *Marketing Strategy Plan, Internal and External Analysis, SWOT Analysis*

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan rumah sakit di era globalisasi saat ini mengalami pergeseran paradigma dimana pada masa lalu rumah sakit dipandang sebagai usaha sosial. Dalam perkembangannya rumah sakit tidak dapat dikelola dengan cara umum belaka, yang mempunyai arti bahwa pengelolaan rumah sakit tidak dapat lagi dikelola secara perasaan saja tanpa didukung dengan manajemen yang baik.<sup>1</sup>

Semakin berkembangnya dunia usaha saat ini maka semakin tajam pula persaingan antar sesama rumah sakit. Setiap rumah sakit berusaha untuk merebut pangsa pasar dalam mencapai target penjualan. Dalam usaha merebut pangsa pasar dan mencapai target penjualan atas layanan kesehatan, maka diperlukan adanya strategi pemasaran yang jitu yang perlu diterapkan rumah sakit. Sehubungan dengan hal itu, maka rumah sakit terlebih dahulu harus mengetahui karakteristik pasar dan struktur pasar yang dihadapi, sehingga strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan terutama bagi rumah sakit.<sup>2</sup>

Strategi pemasaran merupakan sebuah keseluruhan program untuk menentukan target pasar dan memuaskan konsumen dengan membangun kombinasi elemen dari bauran pemasaran yang meliputi produk, distribusi, promosi, dan harga. Dalam upaya untuk mendapatkan kepuasan konsumen ditengah persaingan, maka rumah sakit harus mengerti terlebih dahulu apa kebutuhan dan keinginan konsumennya, hal ini dikarenakan kebutuhan dan keinginan masing-masing konsumen berbeda-beda dalam memanfaatkan pelayanan jasa kesehatan dirumah sakit.<sup>4</sup>

Tahap awal dalam proses manajemen yaitu penetapan strategi yang masuk dalam aspek perencanaan yang meliputi menaksir kekuatan, menaksir kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki suatu organisasi.

Analisa (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*) SWOT adalah suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi

yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional. SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (S), *Weakness* (W), *Opportunities* (O), dan *Threats* (T) yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala, dimana yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor didalam perusahaan (S dan W).<sup>5</sup>

Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang (RSISA) merupakan salah satu dari beberapa rumah sakit swasta yang ada di Semarang Jawa Tengah dan termasuk salah satu rumah sakit pendidikan di Indonesia. Keunggulan yang sudah dicapai oleh RSISA termasuk layanan kesehatan mata (dikenal sebagai *Semarang Eye Center*), *Urologi Center*, dan layanan kesehatan bagi pasien miskin (Pasien Jamkesmas, Jamkesda). Rumah sakit yang menyediakan khusus 90 kamar rawat inap untuk pasien miskin dari total 301 kamar rawat inap.

RSISA memiliki unit dalam pelayanan dibidang kesehatan mata yang sudah memiliki standart international, RSISA memiliki layanan unggulan poli mata *Semarang Eye Center* (SEC). Pengguna layanan SEC akan mendapatkan pelayanan *one stop service* konsep ini merupakan rangkaian satu tempat pelayanan dalam satu lokasi yang dimulai dari pemeriksaan awal, pengobatan, konsultasi tindakan operatif, sampai dengan apotik dan optik. Konsep *one stop service* juga didukung oleh tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni.

Produk Layanan yang di berikan oleh layanan unggulan SEC RSISA adalah layanan Oftalmologi umum, kelainan retina, katarak (konvensional dan phaco), infeksi mata luar, tumor, kelainan refraksi dan lasik. Dengan pelayanan lengkap yang dimiliki oleh RSISA membuat masyarakat mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi atas layanan unggulan sehingga jumlah pasien yang berobat khususnya pada layanan unggulan SEC meningkat dari tahun ketahun.

Permasalahan yang diperoleh terkait dengan layananan SEC bahwa untuk tahapan manajemen SEC belum berjalan optimal, hal ini dikarenakan belum adanya perencanaan, pengorganisasian, monitoring dan evaluasi yang benar. Bahkan dokumen renstra (rencana strategis) khusus untuk pemasaran sendiri tidak ditemukan. Padahal renstra merupakan awal dalam pencapaian tujuan suatu produk layanan unggulan. Dalam rangka meningkatkan strategi pemasaran untuk layanan unggulan SEC RSISA, rumah sakit hanya melakukan promosi pada setiap *event* yang diikuti oleh rumah sakit seperti dalam acara pameran-pameran rumah sakit, dan acara yang diselenggarakan oleh PMI (Palang Merah Indonesia). Bentuk promosi yang digunakan adalah dengan selebaran brosur-brosur yang disebar kepada masyarakat yang hadir pada setiap *event* yang diikuti dan diselenggarakan oleh RSISA.

Tarif yang dianggarkan kepada pengguna pelayanan untuk biaya pelayanan kesehatan mata di SEC sudah rasional termasuk tarif untuk pasien miskin. Hal ini dapat dilihat bahwa pengguna pelayanannya, tidak hanya pasien dari kalangan pegawai, kalangan pejabat tetapi juga pasien dengan jaminan seperti Jamkesmas.

Pencapaian layanan unggulan poli mata SEC RSISA yang telah dicapai saat ini adalah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat terhadap layanan kesehatan mata yang dapat dilihat dari jumlah kunjungan pasien baru yang selalu meningkat setiap tahunnya dan akreditasi yang bertaraf standart internasional.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam.<sup>6</sup> Alat bantu yang digunakan antara lain pedoman wawancara, buku catatan lapangan dan alat perekam. Penelitian ini dilaksanakan di RSI Sultan Agung Semarang. Waktu pelaksanaan penelitian pada bulan April-Oktober 2013. Objek yang diteliti adalah terkait dengan faktor internal dan faktor eksternal dalam

layanan unggulan SEC RSISA. Faktor Internal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam RSISA, terkait dengan kekuatan dan kelemahan pelayanan di layanan unggulan SEC RSISA. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar RSI Sultan Agung, terkait dengan peluang dan ancaman terhadap layanan unggulan SEC RSISA. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Jumlah informan utama ada 7 orang yaitu Kabag direktorat pelayanan, kepala unit SEC, penanggung jawab lapangan SEC, kabag pemasaran RSISA, dokter spesialis mata, perawat dan tenaga penunjang. Validitas data menggunakan triangulasi sumber yang terdiri dari 2 orang yaitu pasien atau pengguna pelayanan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Bauran Pemasaran Produk

Terkait dengan bauran pemasaran produk pada faktor kekuatan terdapat untuk fasilitas penunjang medis sudah sangat memadai dan menunjang dalam pemeriksaan mata, dan memiliki kestandaran fasilitas medis yang sudah memiliki standart dan mutu pelayanan. Layanan yang dimiliki oleh unit SEC adalah layanan *one stop service*. Konsep ini merupakan rangkaian satu tempat pelayanan dalam satu lokasi yang dimulai dari pemeriksaan awal, pengobatan, konsultasi tindakan operatif, sampai dengan apotik dan optik. Terkait dengan bauran pemasaran produk pada faktor kelemahan terdapat bahwa untuk fasilitas penunjang non medis seperti tempat duduk dan ruangan tunggu yang tidak memadai, dan juga tidak adanya loket dalam pemberian dan penukaran resep untuk obat.

Terkait dengan bauran pemasaran produk pada faktor peluang terdapat bahwa kerjasama yang dijalin oleh unit SEC berkerjasama dengan fendor-fendor pengadaan alat kesehatan, perbangkan, institusi pemerintah dan swasta dan bentuk kerjasamanya dapat berupa service berkala, pengadaan kegiatan bakti sosial dan asuransi kesehatan dan pengkreditas angsuran

biaya rumah sakit. Terkait dengan bauran pemasaran produk pada faktor ancamanya adalah layanan SEC dibandingkan para pesaing sudah cukup tetapi masih ada kekurangan seperti ruang tunggu dan tempat duduk yang kurang memadai.

#### **Analisis Bauran Pemasaran Price**

Terkait dengan bauran pemasaran *price* pada faktor kekuatan terdapat bahwa upah kerja pegawai sudah memenuhi kriteria karena sudah sesuai dengan UMR wilayah dan untuk tarif pemeriksaan mata yang dikeluarkan oleh SEC sudah sangat terjangkau. Terkait dengan bauran pemasaran *price* pada faktor kelemahan terdapat bahwa untuk biaya pembelian fasilitas medis cukup mahal.

Terkait dengan bauran pemasaran *price* pada faktor peluang terdapat bahwa unit SEC mendapatkan bantuan berupa dana oleh para mitra yang berkerjasama dan tarif yang dianggarkan oleh SEC terjangkau sehingga para pengguna pelayanan dapat mampu membayar. Terkait dengan bauran pemasaran *price* pada faktor ancamanya adalah terkait dengan tarif yang dianggarkan untuk pemeriksaan bahwa para kompetitor semakin bersaing dengan harga.

#### **Analisis Bauran Pemasaran Place**

Terkait dengan bauran pemasaran *place* pada faktor kekuatan terdapat bahwa terkait dengan lokasi unit SEC dilihat dari segi pemasarannya unit SEC sudah strategis dikarenakan unit SEC berada didepan rumah sakit didepan rumah sakit dan pemasangan reklame yang cukup besar yang berada di rumah sakit dan terkait lokasi SEC dengan tempat tinggal cukup terjangkau karena SEC berada dipinggir kota sehingga mudah untuk mengakses. Terkait dengan bauran pemasaran *place* pada faktor kelemahan terdapat bahwa terkait dengan letak unit SEC dengan tempat tinggal cukup terjangkau karena SEC berada dipinggir kota sehingga mudah untuk mengakses.

Terkait dengan bauran pemasaran *place* pada faktor peluang terdapat bahwa unit SEC dibandingkan dengan para kompetitor sudah strategis dikarenakan unit SEC berada didepan

rumah sakit dan berada dipusat keramaian jalur pantura. Terkait dengan bauran pemasaran *place* pada faktor ancamanya adalah lokasi unit SEC berada dipinggir kota sehingga untuk para pengguna yang berada diwilayah barat sulit untuk memeriksakan kesehatan matanya.

#### **Analisis Bauran Pemasaran Promotion**

Terkait dengan bauran pemasaran *promotion* pada faktor kekuatan terdapat bahwa untuk media dalam promosi unit SEC dilakukan dengan cara pemasangan reklame yang besar dirumah sakit. Terkait dengan bauran pemasaran *promotion* pada faktor kelemahan terdapat bahwa untuk kegiatan promosi yang dilakukan oleh bagian pemasaran unit SEC belum berjalan optimal dan media promosi masih kurang hanya melalui media cetak.

Terkait dengan bauran pemasaran *price* pada faktor ancamanya adalah media promosi para kompetitor sudah sangat baik diantaranya sudah melalui media televisi lokal.

#### **Analisis Bauran Pemasaran Proses**

Terkait dengan bauran pemasaran *proses* pada faktor kekuatan terdapat bahwa terdapat rutinitas dalam proses pemeriksaan fasilitas medis yang dilakukan secara berkala dan proses pelayanan sudah cepat dan baik karena menetapkan proses *one stop service* tetapi untuk pembagian dokter masih belum merata terhadap jumlah pasien yang ada. Terkait dengan bauran pemasaran *proses* pada faktor kelemahan terdapat bahwa untuk proses pelayanan masih belum cukup baik karena petugas atau SDM yang kurang sehingga terjadi penumpukan pekerjaan, dan cara mengatasi dengan cara mengatasi alur antrian, menambahkan petugas medis yang berkompeten, dan membuat ruangan yang memadai, dan untuk pengambilan nomor antrian masih menggunakan manual.

Terkait dengan bauran pemasaran *proses* pada faktor peluang terdapat bahwa unit SEC dalam proses kerjasama terdapat dilakukan *service* berkala alat kesehatan dan proses pengkreditan angsuran biaya pemeriksaan. Terkait dengan bauran pemasaran *proses* pada

faktor ancumannya adalah proses pengambilan nomor antrian masih manual.

### Analisis Bauran Pemasaran People

Terkait dengan bauran pemasaran *people* pada faktor kekuatan terdapat bahwa terdapat petugas diantaranya adalah dokter, perawat dan petugas medis maupun non medis, untuk kinerja para pegawai unit SEC sudah sangat baik dan kinerja para dokter di unit SEC sudah sangat baik dan memiliki keahlian khusus dalam pemeriksaan kesehatan mata dan untuk keaktifan para pegawai sudah sangat aktif dikarenakan dirumah sakit memiliki pekerjaan yang terus menerus, unit SEC sendiri memiliki tenaga yang sudah tetap dan untuk tingkat para pengguna pelayanan sudah sangat puas. Terkait dengan bauran pemasaran *people* pada faktor kelemahan terdapat bahwa kepengurusan manajemen belum berjalan optimal dikarenakan proses dalam manajemen berjalan dengan baik, terdapat rapat kepengurusan dan tidak berjalan sesuai tupoksi dikarenakan tidak ada SDM yang cukup.

Terkait dengan bauran pemasaran *people* pada faktor peluang terdapat bahwa unit SEC menjalin kemitraan yang cukup luar terhadap para fendor pengadaan alat, perbangkan, institusi pemerintah dan swasta dan untuk keramahan dokter dan perawat sudah sangat ramah dikarenakan sudah dibekali pelatihan dalam menjaga mutu pelayanan. Terkait dengan bauran pemasaran *people* pada faktor ancumannya adalah terdapat pesaing potensial diantaranya klinik mata papandayan, RS Telogorejo, dan RS William Booth dan untuk karakteristik pasien kalangan menengah keatas. Dan keberadaan jumlah petugas masih sedikit.

Berdasarkan perhitungan nilai IFAS dan EFAS diperoleh hasil yaitu nilai IFAS sebesar 2,83 dan nilai EFAS sebesar 2,93. Setelah mengetahui kedua nilai tersebut dapat disusun diagram analisis SWOT untuk mengetahui posisi relatif dari Unit SEC RSISA berada di kuadran pertama, kedua, ketiga, dan keempat.

Berdasarkan perhitungan analisis SWOT untuk menentukan nilai X dan nilai Y dapat ditentukan posisi Unit SEC terletak pada

koordinat (X,Y) yaitu pada titik (1,85 : 1,96). Berdasarkan perhitungan titik X dan Y maka bisa tergambar pada diagram di bawah ini.

Berdasarkan analisis SWOT menunjukkan bahwa letak unit SEC berada pada kuadran I yang memiliki kekuatan dan peluang sehingga strategi yang sesuai dengan posisi Unit SEC adalah strategi agresif yang mendukung kemajuan dan perkembangan pelayanan kesehatan mata. Kuadran I menunjukkan bahwa suatu organisasi berada pada suatu situasi yang menguntungkan organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah kebijakan pertumbuhan (*growth oriented strategi*).<sup>17</sup> Kuadran I menunjukkan sebuah organisasi yang kuat dan berpotensi. Rekomendasi strategi yang diberikan bersifat progresif atau agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.<sup>22</sup>

### KESIMPULAN

Berdasarkan letak Unit SEC pada kuadran pertama (I) khususnya pada kekuatan dan peluang (SO) maka dapat disimpulkan strategi-strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Bekerja sama dengan fendor-fendor pengadaan alat kesehatan.
2. Rumah Sakit bisa secara mudah mendapatkan alat kesehatan mata yang terbaru dan terkini sehingga menunjang pelayanan kesehatan mata. Dengan menjalin kemitraan dengan fendor-fendor alat maka pengembangan teknologi dalam pemeriksaan mata yang ada di Unit SEC selalu menjadi yang terbaru sesuai dengan perkembangan teknologi.
3. Menjalinkan kemitraan dengan institusi swasta dan institusi rumah sakit dapat digunakan sebagai media promosi layanan unggulan Unit SEC RSISA. Menjalinkan hubungan yang baik pada setiap institusi swasta mau

- institusi pemerintah agar semua lapisan masyarakat dapat menggunakan layanan Unit SEC.
4. Dengan lokasi Unit SEC yang berada di jalan raya memungkinkan rumah sakit mendirikan reklame yang lebih besar sehingga dapat terlihat oleh masyarakat luas.
  5. Dengan lokasi unit SEC yang strategis yang berada di jalan raya pantura yang selalu dilewati para masyarakat kota maupun luar kota membuka peluang Unit SEC dalam mempromosikan layanannya dengan maksimal. Sehingga perlu dibuatnya papan reklame yang lebih besar yang dapat terlihat oleh masyarakat.
  6. Menetapkan tarif yang lebih terjangkau agar dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.
  7. Dengan tarif yang lebih terjangkau lagi membuat semua lapisan masyarakat menggunakan layanan unit SEC tanpa mengurangi mutu dan kualitas pelayanan layanan Unit SEC.
  8. Tetap memberlakukan layanan *one stop service* sebagai pelayanan unggulan Unit SEC RSISA.
  9. Mempertahankan pelayanan yang bersifat *one stop service* tetapi tetap memperhatikan jumlah SDM dan kualitas SDM yang menangani layanan poli mata Unit SEC.
  4. Tjiptono. (2002). *Strategi Pemasaran*. Andi, Yogyakarta.
  5. Lamb, Hair, McDaniel & AMA (2004). *Pemasaran*. Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
  6. Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2007. *Manajemen pemasaran* (Edisi 12 jilid 2). Benyamin Molan (penerjemah). Marketing Management. PT. Indeks: Jakarta.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Kotler, Philip. (2004). *Strategi Pemasaran*. Edisi Kesebelas : Jilid 1. PT.Indeks, Jakarta.
2. Kottler, P. 1997. *Marketing Management*. Prentice-Hall Inc.: New Jersey.
3. Terry, George R . *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta. 2009 hal 15.