**RANCANGAN STRATEGI PEMASARAN PELAYANAN KESEHATAN DI PUSKESMAS SOREANG UPTD PELAYANAN KESEHATAN KECAMATAN SOREANG**

**KABUPATEN BANDUNG**

**Purwitasari\*)**

Program Studi Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit  
Universitas Pasundan Bandung

Jl. Sumatra No. 41 Bandung

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui kondisi Strategi Pemasaran yang sekarang ada di Puskesmas Soreang, merancang strategi pemasaran pelayanan kesehatan dan menyusun program dan kegiatan di Puskesmas Soreang Kabupaten Bandung sesuai strategi pemasaran yang dirancang sehingga dapat bersaing dengan layanan kesehatan di wilayah kerjanya. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sumbangan pemikiran bagaimana mengembangkan strategi pemasaran di institusi pemerintahan khususnya institusi kesehatan dan juga dapat menjadi bahan informasi bagi penelitian lain yang sejenis di masa yang akan datang.

Penelitian dilakukan di Puskesmas Soreang yang merupakan bagian dari UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung. Perancangan model yang dipakai adalah dengan menggunakan analisis SWOT sebagai langkah awal untuk identifikasi berbagai faktor internal dan faktor eksternal secara sistematik sehingga didapat posisi strategis puskesmas kemudian digunakan matriks SWOT dalam merumuskan strategi serta menyusun program dan kegiatan untuk meningkatkan layanan kesehatan di Puskesmas Soreang.

Hasil penelitian ini berupa Program yang akan dilaksanakan dari alternatif strategi yang telah ditentukan mengacu pada bauran pemasaran jasa *(marketing mix)* yangmerupakan kombinasi variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya.

**Kata Kunci :** Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, Bauran Pemasaran

I. PENDAHULUAN

Kesehatan adalah keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Kesehatan merupakan hak asasi dan sekaligus merupakan investasi untuk keberhasilan pembangunan bangsa. Semua warga negara berhak atas kesehatannya karena dilindungi oleh konstitusi seperti yang tercantum dalam UUD 1945 Pasal 27 ayat kedua dimana tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Untuk itu diselenggarakan pembangunan kesehatan secara menyeluruh dan berkesinambungan, dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal.

Puskesmas yang berfungsi dengan baik, akan dapat memberikan jaminan untuk tersedianya sistem penyelenggaraan pelayanan kesehatan perseorangan yang paripurna sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang diberikan.

Dalam lingkungan global yang semakin ketat dengan masuknya layanan yang inovatif dipasaran, dimana sisi dan kondisi pasar yang jenuh untuk layanan-layanan yang monoton dan di sisi lain, Pengolah loyalitas pasien dan retensi menjadi tantangan manajerial Puskesmas. Fungsi layanan kepada masyarakat terkait dengan peran pemerintah sebagai bentuk dalam pemenuhan kepentingan masyarakat didalam persaingan global.

Penentuan strategi pemasaran merupakan pokok perumusan strategi pemasaran adalah pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksana serta pengolahan strategi untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran (Porter, 2004). Analisis situasi mengidentifikasikan peluang dan ancaman dalam bisnis serta kekuatan kelemahan organisasi. Semua informasi yang diperoleh memiliki peran penting dalam desain strategi pemasaran, termasuk analisis penentuan sasaran pasar dan pengembangan serta penentuan posisi produk baru di pasar. (Porter, 2004).

Sebagai Puskesmas dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum berdasarkan Peraturan Bupati no.440 tahun 2014, Puskesmas Soreang dituntut untuk terus meningkatkan mutu pelayanannya sehingga dapat bersaing dengan layanan sejenis bahkan dengan layanan swasta di wilayah kerjanya. Dengan pengelolaan keuangan BLUD, puskesmas soreang akan lebih fleksibel dalam pengelolaan keuangan, namun dituntut pula untuk mengembangkan layanan yang bersifat bisnis untuk meningkatkan pendapatannya. Untuk itu perlu adanya suatu strategi pemasaran pelayanan kesehatan yang dapat dilakukan di Puskesmas Soreang.

## II. LANDASAN TEORI

Manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama-sama.

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Mary Parker Follet). Ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

George R. Terry mengatakan bahwa definisi manajemen adalah ilmu sekaligus seni, manajemen adalah wadah di dalam ilmu pengetahuan sehingga manajemen bisa dibuktikan secara umum kebenarannya.

Ada beberapa proses dan fungsi yang biasa diimplementasikan dalam kegiatan manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

**1. Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran merupakan hal yang harus dipelajari dalam berbisnis, Berbagai upaya yang dilakukan dalam pemasaran harus dilakukan dikarenakan tingginya persaingan karena makin banyak *competitor* (pesaing) dari waktu ke waktu.

Persaingan yang semakin ketat membuat aktifitas pemasaran barang atau jasa menjadi hal yang lebih penting dibandingkan peningkatan skala produksi. Aktivitas pemasaran mempunyai nilai yang positif baik ditelaah dari sisi produsen ataupun dari sudut pandang konsumen.

**2. Pemasaran**

Pemasaran adalah keseluruhan dari suatu sistem kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yaitu mempertahankan kelangsungan hidup untuk berkembang, dan mendapatkan laba. Pemasaran juga merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

**3. Konsep Pemasaran**

Terdapat falsafah dalam pemasaran yang disebut sebagai konsep pemasaran.

Basu Swastha dan Hani Handoko (2000) mendefinisikan konsep pemasaran sebagai berikut: “Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan”.

Professor Theodore Levitt dari Harvard (Kotler, 1997) membuat pembedaan secara jelas antara konsep menjual dan pemasaran yaitu :

- Konsep menjual / penjualan: memusatkan perhatian pada kebutuhan penjual, mementingkan kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang tunai

- Konsep pemasaran : memusatkan perhatian pada kebutuhan pembeli. Mengutamakan gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan segala sesuatu yang berkaitan dengan penciptaan, pengiriman dan pengkonsumsian produk.

**4. Strategi Pemasaran**

Pengertian strategi pemasaran (*marketing strategy)* menurut Armstrong dan Kotler (2000), Strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dengan harapan agar unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan. *“the marketing logic by which the business unit hopes to achieve its marketing objective”*.

**5. Strategi Bersaing**

Strategi bersaing mempunyai tujuan menegakkan posisi yang menguntungkan, (M. Porter). Strategi bersaing generik adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengungguli pesaing–pesaingnya dalam industri, dimana dalam struktur industri tertentu berarti perusahaan dapat memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi sementara di lain pihak keberhasilan dalam salah satu dari strategi generik perlu dilakukan peningkatan untuk memperoleh penerimaan yang layak dalam situasi tertentu, (M. Porter)

**6. Tujuan Pemasaran**

Tujuan pemasaran atau *marketing objective*, adalah apa yang akan dicapai oleh perusahaan melalui bagian pemasaran :

1. titik awalnya adalah konsumen target

2. fokusnya adalah kebutuhan konsumen

3. sasarannya adalah laba melalui kepuasan konsumen

4. caranya melalui paduan antara promosi dan komunikasi pemasaran komunikasi pemasaran terpadu

Kepuasan konsumen akan tercapai apabila perusahaan mampu untuk menyediakan *consumer value package*, yang berupa :

1. produk : berkualitas dan memenuhi kebutuhan konsumen

2. harga : dapat terjangkau oleh konsumen target

3. pelayanan : kepada konsumen memuaskan

4. Citra produk :baik dari sudut pandang konsumen

Apabila kepuasan konsumen tersebut terpenuhi, maka hasil penjualan produknya akan meningkat, dan akhirnya tujuan pemasaran dapat tercapai, yaitu perolehan laba. Sebaliknya, apabila perusahaan melalaikan kebutuhan konsumen dan hanya berfikir dari sudut pandang produsen saja, kemungkinan hasil penjualan produknya akan menurun, sehingga laba yang diperoleh minim, bahkan dapat terjadi adanya kerugian.

**7. Biaya Pemasaran**

Biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan untuk menjual produk sampai ke tangan konsumen.

Dalam arti luas biaya pemasaran meliputi semua biaya yang terjadi sejak saat produk selesai diproduksi dan disimpan dalam gudang sampai dengan produk tersebut diubah kembali dalam bentuk uang tunai.

**8. Bauran Pemasaran (*Marketing mix*)**

Salah satu elemen dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu yang merupakan sasaran pasarnya.

*Marketing mix* merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran.

Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin, dalam melakukan kegiatan pemasarannya.

Untuk usaha jasa terdapat 7 unsur marketing mix **(*Marketing Mix-7p)*** yaitu: Produk, Price, Promotion, Place, Partisipant, Proses, Dan Physical Evidence.

*Marketing mix* yang dijalankan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan.

**9. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinan organisasi mencapai tujuannya (David, 1997).

Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai pada implementasi garis terdepan sampai sasaran dan tujuannya tercapai. Donnelly (1984) menegaskan bahwa manajemen strategis mencakup dua hal, yaitu perencanaan strategis dan implementasi strategis. Sedangkan David (1989) menegaskan bahwa manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap perumusan strategis, tahap implementasi strategis, dan tahap evaluasi strategis.

1. **Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah [proses](http://id.wikipedia.org/wiki/Proses) yang dilakukansuatu [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi) untukmenentukan  [strategi](http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi) atau arahan, serta [mengambil keputusan](http://id.wikipedia.org/wiki/Mengambil_keputusan) untuk mengalokasikan [sumberdayanya](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya) (termasuk [modal](http://id.wikipedia.org/wiki/Modal) dan [sumber daya manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia)) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik [analisis bisnis](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Analisis_bisnis&action=edit&redlink=1) dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis [SWOT](http://id.wikipedia.org/wiki/SWOT) (*Strengths,Weaknesses,Opportunities, threats*), [PEST](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=PEST&action=edit&redlink=1) (*Political, Economic, Social, Technological*),atau [STEER](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=STEER&action=edit&redlink=1) (*Socio-cultural, Tech nological, Economic, Ecological, Regulatory*),

Perencanaan Strategis ( *Strategic Planning* ) adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses.

**11. Pelayanan Kesehatan**

Syarat pokok pelayanan kesehatan Menurut Azwar (1996) adalah :

1. Tersedia dan berkesinambungan

Pelayanan kesehatan yang baik adalah pelayanan tersebut harus tersedia di masyarakat (*available*) serta bersifat berkesinambungan (*continuous*). Artinya semua jenis pelayanan kesehatan yang dibutuhkan oleh masyarakat dan mudah dicapai oleh masyarakat.

1. Dapat diterima dan wajar

Pelayanan kesehatan yang baik adalah apa yang dapat diterima (*acceptable*) oleh masyarakat serta bersifat wajar (*appropriate*). Artinya pelayanan kesehatan tersebut tidak bertentangan dengan adat istiadat, kebudayaan, keyakinan, kepercayaan masyarakat dan bersifat wajar.

1. Mudah dicapai

Pelayanan kesehatan yang baik adalah yang mudah dicapai (*accessible*) oleh masyarakat. Pengertian ketercapaian yang dimaksud disini terutama dari sudut lokasi. Dengan demikian untuk mewujudkan pelayanan kesehatan yang baik, maka pengaturan sarana kesehatan menjadi sangat penting.

1. Mudah dijangkau

Mudah dijangkau (*affordable*) oleh masyarakat. Pengertian keterjangkauan di sini terutama dari sudut biaya. Pengertian keterjangkauan di sini terutama dari sudut jarak dan biaya. Untuk mewujudkan keadaan seperti ini harus dapat diupayakan pendekatan sarana pelayanan kesehatan dan biaya kesehatan diharapkan sesuai dengan kemampuan ekonomi masyarakat.

1. Bermutu

Bermutu (*quality*). Pengertian mutu yang dimaksud adalah yang menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan, yang disatu pihak dapat memuaskan para pemakai jasa pelayanan, dan pihak lain tata cara penyelenggaraannya sesuai dengan kode etik serta standar yang telah ditetapkan.

**12.Pemasaran Jasa**

Jasa berbeda dari produk fisik dalam beberapa hal. Jasa tidak bisa dilihat, dicicipi, dirasa, didengar atau dicium sebelum membeli. Ia tidak dapat ditempatkan di dalam daftar persediaan, jasa digunakan pada waktu dihasilkan. Seringkali terdapat variasi dalam pemberian jasa. Jasa sering dihubungkan dengan orang yang menghasilkan jasa tersebut, Kotler, Armstrongs (2009).

Kotler (2009) mendefinisikan jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu.

**13.**  **Karakteristik Jasa**

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi desain program pemasaran menurut Kotler (2009: 112) adalah sebagai berikut :

1. Tidak berwujud (*intangibility*) yaitu jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum membeli. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli akan mencari bukti mutu jasa tersebut.
2. Tidak terpisahkan (*inseparability*) yaitu jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan .Jasa tidak dapat dipisahkan dari penyedianya apakah penyedia tadi adalah orang atau mesin.
3. Bervariasi (*variability*) yaitu kualitas jasa tergantung pada siapa yang menyediakan jasa, dan waktu, tempat dan bagaimana cara mereka disediakan.
4. Tidak tahan lama (*perishability*) yaitu jasa tidak dapat disimpan untuk penjualan atau pemakaian yang akan datang.

**STRATEGI PEMASARAN**

Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, promosi dan distribusi *(marketing mix)* terhadap pesaing dekatnya.

Dalam Strategi Pemasaran terdapat 5 elemen yang saling berkaitan. Menurut Fandy Tjiptono (2000) lima elemen tersebut adalah :

1. **Pemilihan Pasar**, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani. Faktor-faktor yang menjadi dasar pemilihan pasar adalah : persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan di dominasi, keterbatasan sumber daya internal, pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial and error* dalam menanggapi peluang dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.
2. **Perencanaan Produk**; terdiri dari spesifik yang terjual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk yang ditawarkan akan menghasilkan manfaat total dari pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan, serta hubungan personal yang terjadi antara pembeli dan penjual.
3. **Penetapan Harga**; penetapan nilai kuantitatif produk yang ditawarkan pada pelanggan
4. **Sistem Distribusi**; saluran perdagangan yang dilalui produk dari produsen sampai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. **Komunikasi Pemasaran (Promosi);** meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relation.*

Untuk melakukan strategi pemasaran harus dipertimbangkan Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi, yaitu strategi internal dan strategi eksternal.

Analisis internal untuk menilai kekuatan dan kelemahan variable-variabel yang ada dalam bidang pemasaran.

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perusahaan-perusahaan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut

Agar tujuan perusahaan tercapai, maka pihak manajemen perlu mengenali dua hal pokok yang meliputi faktor-faktor bersifat *controllable* dan *uncontrollable*. Baik yang terdapat dalam lingkungan internal maupun eksternal

perusahaan. Secara skematis, proses identifikasi tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut :

Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Industri

2. Lingkungan Makro

- Lingkungan Ekonomi

- Lingkungan Teknologi

- Lingkungan Politik

- Lingkungan Hukum

- Lingkungan Demografi

- Lingkungan Budaya

Tujuan Perusahaan

1. Laba

2. Harga Saham

3. Penjualan

4. Kelangsungan Hidup

Lingkungan Internal

1. Manajemen Fungsional

- Manajemen Pemasaran

- Manajemen Keuangan

- Manajemen Operasi

- Manajemen SDM

- Penelitian dan

Pengembangan

- Sistem Informasi

Manajemen

2. Budaya Perusahaan

**Gambar 1**

Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal

Sumber : Suwarsono, 2000

**ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2000;19). Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktorstrategis organisasi yaitu (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

Pengertian variabel SWOT (Muchtar A.F, 2014:158)) adalah :

1.*Strength* (kekuatan), adalah suatu kondisi dimana perusahaan mampu melakukan semua tugasnya dengan sangat baik, bahkan di atas rata-rata perusahaan yang sejenis.

2.*Weakness* (kelemahan), adalah kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik disebabkan oleh sarana dan prasarana yang kurang memadai

3.*Opportunity* (peluang), adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak kompetitor dan masih belum tersentuh oleh pihak man apun.

4.*Threat* (ancaman), adalah suatu keadaan dimana perusahaan mengalami kesulitan disebabkan oleh jinerja pihak competitor, yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan di kemudian hari.

Analisis SWOT akan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dari sebuah perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk lingkungan internal perusahaan adalah bagian-bagian dan tingkatan manajemen yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen pemasaran, serta faktor lain seperti konsumen, pesaing maupun publik. Sedangkan faktor eksternal meliputi : teknologi, politik, demografi, dan ekonomi.

BERBAGAI PELUANG

KEKUATAN INTERNAL

3. Mendukung strategi turnaround

1. Mendukung strategi Agresif

KEKUATAN INTERNAL

KELEMAHAN INTERNAL

4. Mendukung strategi defensif

2. Mendukung strategi diversifikasi

BERBAGAI ANCAMAN

**Gambar 2**

Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2014

Keterangan :

**Kuadran 1**

Merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

**Kuadran 2**

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

**Kuadran 3**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendalan atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada matrik BCG. Fokus

strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

**Kuadran 4**

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN**

Penentuan strategi pemasaran merupakan pokok perumusan strategi pemasaran adalah pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksana serta pengolahan strategi untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran (Porter, 2004;78). Analisis situasi mengidentifikasikan peluang dan ancaman dalam bisnis serta kekuatan kelemahan organisasi. Semua informasi yang diperoleh memiliki peran penting dalam desain strategi permasalahn, termasuk analisis penentuan sasaran pasar dan pengembangan serta penentuan posisi produk baru di pasar. (Porter, 2004 ; 82)

**STRATEGI PENETAPAN PASAR DAN PENENTUAN POSISI SWOT**

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti ciri-ciri industri, sejenis perusahaan (seperti ukuran perusahaan) diferensiasi kebutuhan pembeli dan keunggulan pesaing perusahaan yang spesifik dalam merancang strategi pemasaran. Permasalah yang penting adalah memutuskan bagaimana, kapan dan dimana akan bersaing, serta memberikan gambaran lingkungan perusahaan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal (Porter, 2004 :83).

**STRATEGI PENENTUAN POSISI DAN STRATEGI PEMASARAN**

Strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (Porter, 2004; 83)

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan salah satunya adalah matriks SWOT/TOWS. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2014:83). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IFAS  EFAS | STRENGTHS (S)   * Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal | WEAKNESSES (W)   * Tentukan * 5-10 kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (O)   * Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | **STRATEGI SO**  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | **STRATEGI WO**  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| TREATHS (T)   * Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | **STRATEGI ST**  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | **STRATEGI WT**  Ciptakan strategi yang meminimalakan kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 3.

Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2014: 83)

**MEMILIH STRATEGI PEMASARAN**

Pemilihan strategi yang tepat akan tergantung pada posisi strategis dari organisasi saat ini. Apakah berada pada posisi kuadran 1, 2, 3 atau 4. Posisi tersebut menentukan strategi mana yang harus diambil.

Strategi dengan menggunakan *framework Product-Market Matrix* oleh Ansoff akan membantu pengambilan keputusan strategis dalam *business development,* dengan mempertimbangkan pengembangan bisnis melalui produk lama/baru (*existing/new products*) di dalam pasar yang lama/baru (*existing/new market).*

Ada empat kombinasi *product/market* dalam matrix Ansoff yang menghasilkan empat pilihan strategi bisnis, yaitu:

NEW MARKET

EXISTING MARKET

NEW PRODUCT

EXISTING PRODUCT

Gambar 4.

Ansoff’s Matrix

***Market Development*** : Memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru *(existing products sold to new market)*

***Diversification :*** Memasarkan produk baru di pasar yang baru (*new products sold in new markets)*

***Market Penetration :*** Meningkatkan pemasaran pada pasar yang ada, penekanan lebih utama pada pasar lama (*Increase sales to the existing market, penetrate more deeply into the existing market)*

***Product development :*** Mengembangkan produk baru di pasar lama (new product developed for existing markets)

Jasa pelayanan kesehatan merupakan suatu usaha yang banyak saingannya, untuk itu perlu difikirkan suatu strategi penyerangan, sebagai upaya untuk bersaing dengan pesaing yang ada.

Strategi penyerangan mengandung makna usaha untuk merebut sesuatu yang dimiliki lawan (Anang Firmansyah).

Ada dua aturan umum yang perlu diperhatikan dalam strategi ini, yaitu:

1. Suatu perusahaan sebaiknya tidak melakukan penyerangan, kecuali bila tujuannya tidak dapat dicapai dengan segala cara lainnya.
2. Agar penyerangan dapat berhasil, maka penyerang harus lebih superior daripada pihak yang diserang.

Ada lima strategi penyerangan yang dapat dipilih, yaitu:

1. Serangan Dari Depan **(*Frontal Attack*)**

Strategi mengerahkan kekuatan tepat berhadapan dengan lawan, lebih menyerang kekuatan lawan daripada kelemahan lawan. Pemenang tergantung pada siapa yang memiliki kekuatan dan daya tahan yang paling besar. Dalam bisnis, serangan frontal dapat berupa menandingi produk pesaing (misalnya menambah karakteristik khusus yang dapat menarik pelanggan perusahaan pesaing dan membuat model baru untuk bersaing langsung dengan model milik pesaing), menerapkan iklan perbandingan (*comparison ads*), menurunkan harga, dan mendirikan pabrik baru dengan lokasi yang berdekatan dengan pesaing.

1. Serangan Menyamping **(*Flanking Attack*)**

Umumnya daerah yang diperkirakan akan diserang selalu memiliki pasukan yang kuat. Oleh karena itu daerah samping dan belakang biasanya sering lebih lemah, sehingga merupakan daerah sasaran musuh. Penyerang bersikap seolah-olah akan menyerang bagian yang kuat, namun sesungguhnya akan menyerang bagian samping atau belakang. Itulah yang disebut serangan menyamping atau melambung. Serangan seperti itu merupakan tindakan pemasaran yang cemerlang, terutama bagi penantang pasar yang kurang memiliki sumber daya sebesar yang dimiliki lawan.

Serangan menyamping ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar daripada serangan frontal.

1. Serangan Mengepung **(*Encirclement Attack*)**

Strategi ini merupakan kebalikan dari serangan menyamping. Serangan mengepung merupakan usaha menembus daerah pemasaran lawan. Manuver mengepung ini dilakukan dengan serangan besar-besaran terhadap berbagai front, sehingga lawan harus menjaga bagian depan, samping, dan belakang secara bersamaan. Perusahaan penantang dapat memasarkan semua produk seperti yang ditawarkan pesaing dan melebihi apa yang dimiliki pesaing.

1. Serangan Lintas **(*Bypass Attack*)**

Serangan jenis ini adalah strategi menyerang yang paling tidak langsung, serta menghindari setiap gerakan yang mengarah ke daerah pemasaran pesaing. Serangan ini dilakukan dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah untuk memperluas basis sumber daya.

1. Serangan Gerilya **(*Guerrilla Attack*)**

Pada umumnya serangan gerilya dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil melawan perusahaan besar. Serangan ini dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus-putus pada berbagai wilayah lawan. Prinsip utama strategi gerilya adalah *hit-and-run*. Tujuannya adalah mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat.

Perusahaan yang bergerilya akan lebih memilih menyerang pasar yang kecil, terpencil, dan pertahanannya lemah. Dalam bisnis, serangan gerilya ini mencakup tindakan memotong harga secara selektif, mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kejutan promosi yang intensif, dan sebagainya.

**III. METODA PERANCANGAN**

Perancangan model yang dipakai adalah dengan menggunakan analisis SWOT sebagai langkah awal untuk identifikasi berbagai factor secara sistematik dalam merumuskan strategi.

Langkah-langkah perancangan tersebut adalah :

1. Melakukan analisis internal :
2. Kekuatan internal : akses (lokasi strategis), Jumlah kunjungan yang besar, adanya jejaring puskesmas (Pustu, Polindes, Poskesdes, Balai Pengobatan Pembantu), telah menjadi BLUD penuh, merupakan Pusat pelayanan kesehatan milik pemerintah tingkat kecamatan (Brand name)
3. Kelemahan internal : Pengembangan teknologi dan pemanfaatan alat kesehatan belum maksimal, tugas pokok puskesmas adalah UKM, Jumlah dan kompetensi SDM masih kurang, motivasi dan produktifitas SDM belum optimal
4. Melakukan analisis eksternal :
5. Peluang eksternal : banyaknya regulasi yang mendukung pengembangan pelayanan kesehatan di Puskesmas Soreang, peluang yang besar untuk melakukan MOU dengan pihak ke 3 (industry formal non formal, laboratorium klinik, dunia pendidikan, dan sebagainya) , dukungan dan komitmen Pemerintah daerah dalam pelaksanaan BLUD, Renstra dinas kesehatan, Jumlah kunjungan luar wilayah yang tinggi.
6. Ancaman eksternal : meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan, banyaknya competitor sarana kesehatan dasar, perilaku masyarakat terhadap lingkungan yang sehat belum optimal, Issue pelayanan kesehatan gratis
7. Menyusun faktor-faktor strategis puskesmas dengan matriks SWOT, untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang ada.
8. Menentukan Posisi Strategis Puskesmas
9. Menentukan alternatif strategi yang akan dipilih berdasarkan matriks SWOT yang telah di analisis
10. Memilih Strategi yang akan di rancang untuk pemasaran pelayanan kesehatan di Puskesmas Soreang.
11. Menyusun program dan kegiatan yang dapat dilaksanakan di Puskesmas Soreang

Lingkungan Internal

1. Manajemen Fungsional

- Manajemen Pemasaran

- Manajemen Keuangan

- Manajemen Operasi

- Manajemen SDM

- Penelitian dan

Pengembangan

- Sistem Informasi

Manajemen

2. Budaya Perusahaan

Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Industri

2. Lingkungan Makro

- Lingkungan Ekonomi

- Lingkungan Teknologi

- Lingkungan Politik

- Lingkungan Hukum

- Lingkungan Demografi

- Lingkungan Budaya

ANALISIS INTERNAL

ANALISIS EKSTERNAL

MATRIKS SWOT

POSISI STRATEGIS

ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN

STRATEGI PEMASARAN

PROGRAM DAN KEGIATAN PEMASARAN

Gambar 5

Model perancangan penelitian



Gambar 6.

Langkah Penelitian

### IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN

**Gambaran Bisnis**

Program kesehatan merupakan urusan wajib Pemerintah Daerah yang telah dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan baik dari aspek kualitas maupun kuantitas dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung telah melaksanakan penatakelolaan Pemerintah yang lebih baik melalui peningkatan kinerja aparatur, penuh dedikasi, integritas, *the right man the right place*, pemenuhan formasi pegawai secara bertahap, akuntabel, transparan sehingga program kesehatan di unit kerja dapat terselenggara efektif dan efisien.

UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang saat ini telah memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat dengan rasio 1 : 124.385 bila dibandingkan dengan rasio pelayanan Puskesmas tingkat Kabupaten berdasarkan Renstra Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung tahun 2010-2015 menyebutkan 1 : 7067 maka pangsa pasar di wilayah kerja UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang menunjukkan respon yang baik dari masyarakat di wilayah Kecamatan Soreang maupun masyarakat yang ada di luar wilayah.

Keberadaan geografi Kecamatan Soreang sangat menguntungkan untuk meningkatkan cakupan pelayanan kesehatan perorangan karena merupakan ibukota kabupaten dan pusat pemerintahan kabupaten. Lokasi UPTD Yankes Kecamatan Soreang cukup strategis karena merupakan jalur lintasan transportasi dengan akses kendaraan umum yang cukup banyak. Berdasarkan gambaran tersebut di atas UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang dapat meningkatkan pendapatan tidak hanya dari pelayanan konvensional tetapi juga dapat berpeluang untuk memperoleh pendapatan dari *reveniew product* yang dapat dikembangkan.

**Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

Data-data Faktor Eksternal untuk menentukan peluang dan ancaman :

1. Kondisi Ekonomi Makro (pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga bank, nilai tukar, peraturan perpajakan)
2. Kondisi Sosial ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah (Pekerjaan, penghasilan, kebiasaan/budaya, jumlah anggota keluarga, pendidikan

Sasaran penduduk yang rentan Kesehatan di wilayah Kerja Puskesmas Soreang seperti pada Tabel di atas adalah bayi sebanyak 1.640 orang atau 2,19 % dari jumlah penduduk, Balita 8.190 orang ( 10.95 %), Ibu Hamil 1.720 ( 2.30%), Ibu Nifas 1.384 ( 1,85 %) dan Lansia 287 (0,38 %), Penduduk miskin 10164 (13,6%)

1. Peta Persaingan pelayanan Kesehatan

UPTD Yankes Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung merupakan UPTD Yankes Kecamatan yang memiliki tingkat kunjungan Pasien yang tertinggi dibandingkan dengan 5 UPTD Yankes Kecamatan besar lainnya yang ada di wilayah Kabupaten Bandung. Peta Penyedia Jasa Pelayanan kesehatan terlihat seperti pada tabel berikut :

Tabel 1.

Perbandingan Jumlah Kunjungan Pasien Puskesmas Soreang dengan Puskesmas Sekitar

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Puskesmas** | **Jumlah Klinik** | **Jumlah Kunjungan** |
| 1. | UPTD Yankes Kec. Soreang | 6 | 61.836 |
| 2. | UPTD Yankes Kec. Kopo | 5 | 24.264 |
| 3. | UPTD Yankes Kec. Margahayu | 9 | 35.041 |
| 4. | UPTD Yankes Kec. Dayeh Kolot | 5 | 50.325 |
| 5. | UPTD Yankes Kec. Kutawaringin | 5 | 55.983 |

*Sumber : RSB UPTD Yankes Soreang*

Peta potensi pasar kesehatan yang saat ini masih terbuka dan berpeluang untuk ditangkap sebagai isu pengembangan dan penambahan kapasitas maupun pemanfaatan sarana dan prasarana kesehatan yang dapat dinilai dengan menghitung pola pencarian pengobatan ke fasilitas kesehatan.

Selain dengan kompetitor yang setara, di wilayah kerja Puskesmas Soreang terdapat pula sarana pelayanan kesehatan swasta yang dapat menjadi pesaing Dengan demikian dapat dilihat persaingan yang cukup ketat dalam pelayanan kesehatan.

Data jumlah sarana pelayanan kesehatan swasta di wilayah kerja Puskesmas Soreang tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.

Sarana Pelayanan Kesehatan Milik Swasta di Wilayah Puskesmas Soreang

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Jenis Sarana** | **Jumlah** | **Keterangan** |
| 1 | Rumah Sakit | 1 | Berizin |
| 2. | Balai Pengobatan | 3 | Berizin |
| 3. | Rumah Bersalin | 3 | Berizin |
| 4. | Apotek | 6 | Berizin |
| 5. | Praktek Dokter | 21 | Berizin |
| 6. | Praktek Bidan | 38 | Berizin |
| **JUMLAH** | | **72** |  |

1. Peraturan perundangan yang mendukung operasional UPTD Yankes Kecamatan
2. Renstra Dinkes 2008-2013 ttg pembentukan PPK-BLUD UPTD Yankes Kecamatan
3. Pelayanan BPJS dan Pelayanan kesehatan gratis
4. APBD untuk kesehatan

Data-data Faktor Internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan

1. Akses Kunjungan (mudah dijangkau, dilalui kendaraan umum,)
2. Besarnya kunjungan
3. (Poli Umum, Poli Gigi, Laboratorium)
4. Total Jaringan UPTD
5. Pengembangan Teknologi
6. Jumlah dan spesifikasi SDM
7. Motivasi dan produktifitas SDM
8. Sumber daya fasilitas Fisik

Dari hasil kuesioner dan wawancara mendalam dibuat analisis Faktor Eksternal dan analisis Faktor Internal. Dari 7 responden unsur pimpinan puskesmas diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3

Identitas Responden

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No responden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jenis Kelamin | P | P | P | L | P | P | P |
| Usia | 41-60 th | 41-60 th | 41-60 th | 41-60 th | 41-60 th | 41-60 th | 20-40 th |
| Pendidikan | S1 | S1 | D3 | S1 | SMA | SMA | D3 |
| Jabatan | Lainnya | Ka PKM | Bendahara | Ka TU | Bendahara | Bendahara | bendahara |

Tabel 4.

Rekapitulasi Hasil kuesioner Faktor Internal

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| FAKTOR  INTERNAL | BOBOT | RATING (responden) | | **RATA**  **RATA** | |
| 1 | **20** |  | **28** | | **4** |
| **-3** | |
| 2 | **12** |  | **+26** | | **4** |
| **0** | |
| 3 | **12** |  | **+7** | | **-1** |
| **-17** | |
| 4 | **14** |  | **+23** | | **3** |
| **-5** | |
| 5 | **12** |  | **+16** | | **1** |
| **-13** | |
| 6 | **12** |  | **+13** | | **-1** |
| **-18** | |
| 7 | **18** |  | **+28** | | **4** |

Tabel 5.

Rekapitulasi Hasil kuesioner Faktor Eksternal

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| FAKTOR EKSTERNAL | BOBOT | RATING | RATA-RATA |
| 1 | **12** | +7 | -2 |
| -19 |
| 2 | **18** | +24 | 3 |
| -3 |
| 3 | **10** | +18 | 1 |
| -8 |
| 4 | **10** | +28 | 3 |
| -4 |
| 5 | **18** | +29 | 4 |
| -4 |
| 6 | **18** | 0 | -3 |
| -25 |
| 7 | **14** | +5 | -3 |
| -24 |
| **JML** | **100** |  | |

Dari rekapitulasi hasil kuesioner dibuat matriks EFE dan matriks IFE untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal, sebagai berikut :

Tabel 6.

Analisis Faktor Eksternal (EFE Matrix)

| **No** | **Faktor Eksternal** | **Bobot (%)** | **Rating** | **Skor (BxR)** | **Peluang/Ancaman (P/A)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Kondisi ekonomi Mikro (Pertumbuhan industri pelayanan kesehatan) dan Kondisi Ekonomi Makro (pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga bank, nilai tukar, peraturan perpajakan) | 12 | -2 | -0,24 | A |
| 2 | Kondisi Sosial ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah (Pekerjaan, penghasilan, kebiasaan/budaya, jumlah anggota keluarga, pendidikan) | 18 | 3 | 0,54 | P |
| 3 | Peta Persaingan pelayanan Kesehatan | 10 | 1 | 0,1 | P |
| 4 | Banyak peraturan perundangan yang mendukung operasional UPTD Yankes Kecamatan | 10 | 3 | 0,3 | P |
| 5 | Renstra Dinkes 2008-2013 ttg pembentukan PPK-BLUD UPTD | 18 | 4 | 0,72 | P |
| 6 | Pelayanan BPJS dan Pelayanan kesehatan gratis | 18 | -3 | -0,54 | A |
| 7 | Terbatasnya APBD untuk kesehatan | 14 | -3 | -0,42 | A |
|  |  | 100% |  |  |  |
| Rata-rata skor | | | | | 0,46 |

Tabel 6.

Analisis Faktor Internal (IFE Matrix)

| **No** | **Faktor-faktor Internal** | **Bobot (%)** | **Rating**  **(1-5)** | **Skor (BxR)** | **Kekuatan/ kelemahan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Akses Kunjungan (mudah dijangkau, dilalui kendaraan umum,) | 20 | 4 | 0,8 | Kekuatan |
| 2 | Besarnya kunjungan (Poli Umum, Poli Gigi, Laboratorium) | 12 | 4 | 0,48 | Kekuatan |
| 3 | Total Jaringan UPTD | 12 | -1 | -0,12 | Kelemahan |
| 4 | Pengembangan Teknologi | 14 | 3 | 0,42 | Kekuatan |
| 5 | Jumlah dan spesifikasi SDM | 12 | 1 | 0,12 | Kekuatan |
| 6 | Motivasi dan produktifitas SDM | 12 | -1 | -0,12 | Kelemahan |
| 7 | Sumber daya Fasilitas Fisik | 18 | 4 | 0,72 | Kekuatan |
|  |  | 100% |  |  |  |
| Rata-rata skor | | | | | 2,3 |

Setelah dibuat EFE dan IFE matrix, selanjutnya dilakukan pemetaan posisi strategi dari Puskesmas Soreang. Pemetaan tersebut dibuat dengan cara menempatkan rata-rata skor EFE dan IFE pada sumbu X dan Y yang membentuk 4 kuadran (Analisis SWOT), sebagai berikut:



Puskesmas Soreang berdasarkan diagram analisis SWOT terletak pada Kuadran I, dimana Puskesmas Soreang berada pada posisi strategi :

1. Merupakan posisi yang sangat menguntungkan
2. Perusahan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal.
3. Seyogyanya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Berdasarkan posisi strategis Puskesmas Soreang yang terdapat di kuadran I, dapat dipilih beberapa alternatif strategi dengan **menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang**.

Alternatif strategi yang mungkin dapat dilakukan di Puskesmas Soreang berdasarkan *matrix ansof* adalah ***Market Development***, yaitu Memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru *(existing products sold to new market) serta* ***Product development yaitu*** Mengembangkan produk baru di pasar lama (new product developed for existing markets).

alternatif strategi tersebut kemudian dikembangkan kuesioner yang akan dinilai oleh para responden. Penentuan responden didasarkan pada keterlibatan dan pengetahuan responden mengenai strategi pemasaran yang akan dijalankan. Oleh karena itu, responden dalam Delphi ini adalah para unsur pimpinan puskesmas.

Hasil kuesioner kemudian dianalisis menggunakan statisitik deskriptif, kemudian disajikan dalam bentuk table yang menunjukkan pilihan strategi dari yang paling tinggi sampai paling rendah.

Tabel 7.

Hasil Kuesioner

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nilai | | | |
| PK1 | PK2 | PK3 | PK4 |
| Menambah Layanan Medis dan dan mengembangkan Layanan Lainnya: | | | | |
| Mengadakan pelayanan medik spesialistik | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Mengembangkan layanan, antara lain mengembangkan pelayanan kesehatan ibu dan anak dengan menyelenggarakan :   * senam hamil, * spa bayi, * imunisasi bayi dan booster pada anak | 5 | 6 | 5 | 5 |
| Mengembangkan layanan unggulan, antara lain   * klinik tumbuh kembang balita, * Klinik santun Lansia. | 6 | 6 | 5 | 5 |
| Meningkatkan Manajemen : | | | | |
| Membangun tata kelola pelayanan yang terdiri dari :   * pembuatan maklumat pelayanan, * alur pelayanan, * standar operasional prosedur, dan * survey kepuasan pelanggan. | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Meningkatkan tatakelola barang/aset yang terdiri dari:   * rencana pengadaan barang/aset, proses pengadaan barang/aset yang dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku serta pencatatan dan pelaporan barang/aset. * Pelatihan Pengelola Barang dan Jasa | 5 | 6 |  | 4 |
| Membentuk informasi keuangan (*billing system*).   * sistem “ pembayaran satu pintu” * menggunakan metode komputerisasi “SIMPUS” sehingga proses penginputan data, proses pengambilan data serta proses updating data dapat dilaksanakan dengan cepat, mudah dan akurat. | 4 | 3 | 3 | 4 |
| pengambilan keputusan(desicion Support System) dilaksanakan dengan :   * membentuk“Unit Pengaduan Masyarakat”.Dengan demikian masyarakat dapat segera memperoleh penyelesaian atas keluhan pelayanan yang dihadapi. | 2 | 2 | 3 | 4 |
| * 1. Meningkatkan mutu berbasis “Sertifikasi Akreditasi” | 5 | 4 | 5 | 5 |

Untuk memilih strategi yang paling tepat, digunakan metode Delphi (Dalkey dan Helmer, 1950). Metode ini akan menghasilkan satu atau lebih pilihan yang paling baik menurut para penilai (responden Delphi).

Tabel 8.

Tabel Analisis Delphi dalam Penentuan Strategi yang akan dipilih

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Responden** | **Alternatif Strategi** | | | | | | | |
| **Core business** | | | **Support bussiness** | | | | |
| **a** | **b** | **c** | **a** | **b** | **c** | **d** | **e** |
| 1. | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 2. | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 3 | 2 | 4 |
| 3. | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 4. | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| **Rata-rata skor** | **4.5** | **5.25** | **5.5** | **3.75** | **4.75** | **3.5** | **2.75** | **4.75** |
| **RANKING** | **5** | **2** | **1** | **6** | **3** | **7** | **8** | **4** |

Dari hasil tabel penentuan alternatif strategi yang akan dipilih adalah alternatif yang memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu :

* + - 1. Mengembangkan layanan unggulan dari yang telah ada, antara lain

1. klinik tumbuh kembang balita,
2. Klinik santun Lansia
   * + 1. Mengembangkan layanan, antara lain mengembangkan pelayanan kesehatan ibu dan anak dengan menyelenggarakan :
3. senam hamil,
4. spa bayi,
5. imunisasi bayi dan booster pada anak
   * + 1. Meningkatkan tatakelola barang/aset yang terdiri dari:
6. rencana pengadaan barang/aset, proses pengadaan barang/aset yang dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku serta pencatatan dan pelaporan barang/aset.
7. Pelatihan Pengelola Barang dan Jasa
   * + 1. Meningkatkan mutu berbasis “Sertifikasi Akreditasi”

## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

**Kesimpulan**

1. Puskesmas Soreang berdasarkan diagram analisis SWOT terletak pada Kuadran I

2. Alternatif strategi yang mungkin dapat dilakukan di Puskesmas Soreang berdasarkan *matrix ansof* adalah ***Market Development***, yaitu Memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru *(existing products sold to new market) serta* ***Product development yaitu*** Mengembangkan produk baru di pasar lama (new product developed for existing markets)

3. Program yang akan dilaksanakan dari alternatif strategi yang telah ditentukan mengacu pada bauran pemasaran *(marketing mix)* yangmerupakan kombinasi variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran. Dengan demikian puskesmas tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi dapat mengkoordinasikan berbagai variabel *marketing mix* tersebut, untuk melaksanakan program pemasaran secara efektif.

**Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis bermaksud untuk memberikan saran sebagai pertimbangan bagi pihak pimpinan Puskesmas Soreang Kabupaten Bandung yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen dan pelaksana pelayanan Puskesmas Soreang agar dapat meningkatkan komitmen dalam melaksanakan program marketing yang telah dirancang.
2. Melengkapi sarana prasarana yang diperlukan untuk melaksanakan layanan yang akan dikembangkan
3. Mengadakan pelatihan service excellent agar terlaksana pelayanan prima di seluruh layanan khususnya layanan yang akan dikembangkan.
4. Mengadakan pelatihan Barang dan Jasa agar tatakelola manajemen aset, barang dan jasa dapat lebih baik sehingga pemenuhan sarana dan prasarana kesehatan dapat terselenggara dengan lancar.
5. Melakukan penataan lingkungan fisik puskesmas, termasuk tata graha, sehingga meningkatkan kenyamanan pasien.

**VI. DAFTAR PUSTAKA**

Azwar. A., (2009). ***PengantarAdministrasi Kesehatan****,* Edisi Ketiga. Bina Rupa Aksara.

Basu Swastha D.H. MBA, ***Manajemen pemasaran Modern***, Liberty, Yogyakarta, 1990

Fred R. David, **Manajemen Strategi Konsep**, Edisi kedelapan, 2001.

Http : // drsuparyanto, M.Kes, ***Mutu Pelayanan Kesehatan***

<Http://wildanshauqi.blogspot.co.id/2013>, ***Teknik Analisis Delphi***

Iwanbhs.blogspot.co.id, ***Matrix Ansoff***, Juli 2011

Kotler., (2010). ***Manajemen Pemasaran***, Gramedia Pustaka Utama,Jakarta,

Laporan Tahunan Puskesmas Soreang, Bandung, 2015

Michael E. Porter**, Strategi Bersaing** , Di-Indonesiakan oleh Agus Maulana, Edisi ketiga, 1994.

Muchtar, A. F*.,* ***Menyusun Business Plan dan Rencana Aksi***, Yrama Widya, Bandung, 2014

Naisbitt, John, Global Paradox, *Avon Books*, New York, 1995

Nichonotes.blogspot.com/2015/02/Pengertian Manajemen

Nurbaity Lubis, Arlina; ***Strategi Pemasaran Dalam Persaingan Bisnis***, Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara , 2004