**RANCANGAN STRATEGI PEMASARAN DI KLINIK ANUGRAH KECAMATAN LENGKONG DALAM RANGKA MENINGKATKAN JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN**

**dr Intan Purnamasari**

**158020107**

**Program S2 Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit**

**Universitas Pasundan**

**ABSTRAK**

Kesehatan merupakan aspek yang penting dalam kehidupan manusia.Klinik sebagai salah satu penyelenggara pelayanan kesehatan harus dapat memberikan pelayanan yang bermutu dan profesional kepada pasien. Klinik Anugrah merupakan sebuah klinik swasta yang berada di kota di Bandung yang memberikan pelayanan kesehatan di daerah Lengkong. Terdapat fenomena terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien dalam lima tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa permasalahan yang terjadi guna meningkatkan jumlah kunjungan pasien.

Penelitian ini dilakukan di klinik Anugrah dengan menggunakan metode wawancara dan survey kepada pihak yang berhubungan dengan kebijakan klinik.Model penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif yang mencerminkan gambaran dari suatu keadaan pada saat tertentu. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT ( *Strength, Weakness, Opportunities, Threats)* dan metode Delphi. Dari hasil analisis SWOT akan diidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal klinik Anugrah, sehingga didapatkan posisi strategis klinik, kemudian dengan matriks SWOT dapat dirumuskan strategi serta menyusun program dan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di klinik Anugrah.

Hasil penelitian ini didapatkan bahwa strategi pemasaran yang paling cocok dengan klinik adalah strategi WO (*Weakness – Opportunities)* dan dari strategi tersebut didapatkan beberapa rekomendasi program pemasaran untuk klinik Anugrahyang diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kesehatan di klinik anugrah sehingga jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah juga akan meningkat.

**Kata kunci** : Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, Klinik

***ABSTRACT***

*Health is the most important thing in human life. Therefore, clinic should be able to provide quality and professional health services to patients. Anugrah is a private clinic located in Bandung that provides health services in Lengkong area. There is a phenomenon of a decrease in the number of patient visits in the last five years. This study aims to analyze the problems that occur in order to increase the number of patient visits.*

*This research was doing in Anugrah Clinic.The methods of this research is survey and interview method. This research is a research with qualitative descriptive approach that reflects the picture of a situation at a certain moment. The analysis method used is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) and Delphi method. SWOT analysis will identify internal factors and external factors of Anugrah Clinic, so we can get the strategic position of this clinic, by using SWOT matrix can be formulated strategies and arranged programs and activities to improve health service at Anugrah clinic.*

*The results of this study shows the most suitable marketing strategy for clinic is WO strategy ( Weakness- Opportunites). From those strategy, there are some marketing programs suitable for Anugrah clinic which is expected to improve health services at the clinic and increasing the number of patient visits in the Anugrah clinic.*

*Key words : Marketing Strategy, SWOT Analysis, Clinic*

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan kesehatan dengan paradigma sehat menjadi sebuah kebutuhan dasar dan pokok yang harus terpenuhi oleh setiap manusia selain kebutuhan pendidikan dan ekonomi. Kebutuhan itu bahkan bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah semata, tetapi pihak swasta, individu atau masyarakat. Kesehatan juga merupakan salah satu indikator penting dalam indekspembangunan manusia (IPM) Indonesia selain faktor ekonomi dan pendidikan. Saat ini kesehatan merupakan bidang yang perlu diperhatikan, hal ini dikarenakan kesadaran masyarakat Indonesia akan pentingnya kesehatan masih sangat rendah. Menurut Riset Kesehatan Daerah ( Riskesdas) tahun 2013, tingkat kesadaran masyarakat akan kesehatan hanya 20%.

Kesehatan di Indonesia diatur oleh Undang – Undang No 23 tahun 1992, di mana kesehatan merupakan keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Sedangkan fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia diatur oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no 47 tahun 2016, di mana dalam peraturan tersebut dijelaskan mengenai definisi, jenis dan tugas dari pelayanan kesehatan. Jenis fasilitas pelayanan kesehatan menurut PP No 47 tahun 2016 adalah tempat praktik mandiri tenaga kesehatan, pusat kesehatan masyarakat, klinik, Rumah Sakit, apotek, unit transfusi darah, optikal, laboratorium kesehatan, fasilitas pelayanan kedokteran untuk kepentingan hukum, dan fasilitas pelayanan kesehatan tradisional.

Menurut Dinas Kesehatan kota Bandung tahun 2017, data fasilitas pelayanan kesehatan di kota Bandung , jumlah balai pengobatan klinik swasta menduduki peringkat yang lebih tinggi (154 klinik ) dibandingkan puskesmas ( 75 puskesmas) dan Rumah Sakit ( 33 RS) di Bandung. Menurut data Badan Pusat Statistik ( BPS) tahun 2015 jumlah sarana kesehatan di kecamatan Lengkong terdapat 10 poliklinik, tiga puskesmas, dan satu RumahSakit. Dari data tersebut terlihat bahwa klinik swasta jumlahnya paling tinggi dibandingkan dengan jenis pelayanan kesehatan lainnya, hal ini menunjukkan bahwa tingkat permintaan masyarakat di kota Bandung pada umumnya, di kecamatan Lengkong pada khususnya terhadap klinik lebih tinggi dibandingkan dengan fasilitas kesehatan lainnya.

Klinik merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan dasar yang memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia di wilayah masing-masing. Agar penyelenggaraan pelayanan kesehatan dapat mencapai tujuan yang diinginkan maka pelayanan harus memenuhi berbagai syarat diantaranya tersedia dan berkesinambungan, dapat diterima dan wajar, mudah dicapai, mudah dijangkau, dan bermutu. Peraturan mengenai klinik diatur pemerintah di dalam Permenkes RI No 9 tahun 2014. Dalam permenkes ini dibahas mengenai definisi, persyaratan dan penyelenggaraan klinik. Klinik di Indonesia harus menggunakan Permenkes tersebut sebagai acuan penyelenggaraan klinik.

Suatu organisasi idealnya harus peduli dengan mutu atau kualitas yang dihasilkannya, terlebih organisasi yang bergerak dibidang jasa, pelayanan maupun gabungan jasa-barang, seperti halnya Rumah Sakit, klinik , dan pelayanan kesehatan lainnya. Klinik sebagai sarana kesehatan yang utama masyarakat untuk upaya kesehatan, maka sudah sewajarnya jika suatu klinik sebaiknya selalu berbenah diri meningkatkan, memperbaiki mutu, kualitas bentuk layanannya.

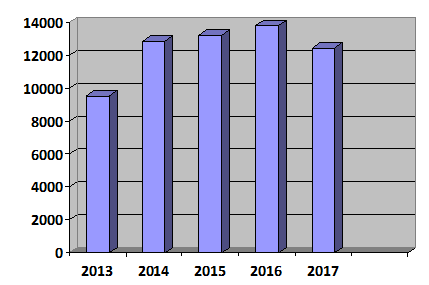
Manajemen dan strategi pemasaran yang baik tentu sangat berdampak signifikan bagi suatu organisasi, dalam hal ini klinik. Sebab, dengan adanya manajemen pemasaran yang baik, klinik dapat bersaing di dalam kancah persaingan pasar serta mendapatkan laba atau keuntungan sebagaimana yang sudah ditargetkan.

Terdapat beberapa aspek penting perihal [manajemen pemasaran](http://www.pelatihan-sdm.net/manfaat-pelatihan-manajemen-terhadap-perusahaan/) yang perlu untuk perhatikan untuk keberhasilan pemasaran, salah satunya adalah [strategi pemasaran](http://www.pelatihan-sdm.net/strategic-marketing/). Menurut Sofjan Assauri ( 2014 : 168) Strategi Pemasaran pada dasarnya adalah suatu rencana yang menyeluruh serta terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Oleh sebab itu, [strategi pemasaran](http://www.pelatihan-sdm.net/strategic-marketing-for-business-expansion/) merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan.

Penelitian akan dilakukan di klinik Anugrah yang terletak di kecamatan Lengkong, kota Bandung. Klinik ini merupakan sebuah klinik swasta yang terletak di area Lengkong, Bandung yang memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang bertempat tinggal di daerah Lengkong, di mana penduduknya rata – rata berasal dari semua umur dan termasuk dalam golongan ekonomi menengah ke bawah. . Klinik ini memberikan pelayanan dokter umum, dokter spesialis dan farmasi. Klinik Anugrah telah memberikan pelayanan kesehatan sejak 6 tahun yang lalu dan masih beroperasi hingga sekarang. Hal ini menjadikan posisi klinik Anugrah dalam persaingan antar klinik menjadi kuat karena telah berdiri selama 6 tahun yang dikenal dengan pelayanan yang baik dan memiliki tarif yang murah jika dibandingkan dengan klinik lain yang sejenis.

Namun sayangnya, terdapat fenomena yang terjadi di klinik Anugrah, di mana terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah tahun 2017 dan cenderung stagnan, hal ini tentunya berbanding lurus dengan pendapatan yang semakin menurun.

Jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah dalam lima tahun terakhir dapat dilihat dalam grafik berikut :



Keterangan :

2013 🡪 9.553 orang

2014 🡪 12.885 orang

2015 🡪 13.231 orang

2016 🡪 13.814 orang

2017 🡪 12.430 orang

*Sumber : Data Administrasi klinik Anugrah,2017*

**Gambar 1.1**

**Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Anugrah Tahun 2013 – 2017**

Dari grafik tersebut dapat dilihat jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah sejak tahun 2013 sampai tahun 2014 mengalami peningkatan jumlah kunjungan pasien yang signifikan, yaitu sekitar 34%, sedangkan tahun 2014 ke tahun 2015 juga mengalami peningkatan kunjungan pasien sekitar 2%, dari tahun 2015 ke tahun 2016 juga terjadi peningkatan jumlah kunjungan pasien sekitar 4 %, namun pada tahun 2017 jumlah kunjungan pasien mengalami penurunan jumlah kunjungan yang cukup signifikan ( + 10 %).*.* Berdasarkan grafik di atas, kondisi jumlah kunjungan pasien tahun 2014 – 2016 memang terjadi peningkatan, namun <5%, hal ini merupakan kondisi yang masih cenderung stagnan. Sedangkan pada tahun 2016 sampai 2017 malah terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien yang cukup signifikan +10%.Jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah tahun 2017 dapat dilihat melalui grafik berikut :

**Gambar 1.2**

bulan

Jumlah Kunjungan

Jumlah Kunjungan

bulan

**Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Anugrah Tahun 201**

Jumlah pasien

*Sumber : Data Administrasi klinik Anugrah, 2017*

Grafik jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah tahun 2017 juga cenderung fluktuaktif di mana sempat terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien dari bulan Januari ke Februari, namun sempat terjadi peningkatan jumlah kunjungan di bulan Maret yang diikuti dengan penurunan jumlah kunjungan pasien sampai bulan Juni. Di bulan Juli dan Agustus terjadi peningkatan jumlah kunjungan pasien kembali, namun diikuti dengan penurunan di bulan September. Namun sayangnya di tiga bulan terakhir terjadi penurunan jumlah kunjungan pasien terus – menerus.

Dari grafik – grafik tersebut menunjukkan jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah cenderung stagnan dan mengalami penurunan. Sayangnya, klinik Anugrah dalam menjalankan operasionalnya tidak pernah memiliki target jumlah kunjungan yang harus disampai tiap bulan atau tahunnya. Hal ini menjadi motivasi penulis untuk memperbaiki strategi pemasaran di klinik Anugrah agar dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien.

Analisis SWOT sangat penting dalam menentukan posisi strategis kinik Anugrah, karena dengan analisis SWOT, kita dapat mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan ( *strengths*) dan peluang ( *opportunities)* namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan ( *weakness*) dan ancaman ( *threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan strategis serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan strategis sangat memerlukan analisis – analisis dari masing – masing SWOT di klinik Anugrah.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan manajemen klinik Anugrah, maka didapatkan bahwa klinik Anugrah memiliki berbagai macam potensi yang menjadi kekuatan internal yaitu secara geografis terletak di di kawasan yang padat penduduk, hal ini didukung oleh data dari Badan Pusat Statistik ( BPS) tahun 2014 di mana jumlah kepadatan penduduk kecamatan Lengkong tahun 2014 adalah 124 jiwa per hektar. Klinik Anugrah juga memiliki jumlah kunjungan yang besar tiap bulannya, hal ini dapat dilihat dari grafik kunjungan pasien selama lima tahun terakhir dan jumlah kunjungan tiap bulannya di klinik Anugrah. Pelayanan di klinik Anugrah telah memiliki nama baik di kalangan masyarakat dari segi tarif yang murah dan terjangkau, dengan tarif jasa dokter hanya Rp 25.000,00 dan tarif jasa obat sekitar Rp 25.000,00 s.d Rp 50.000,00. dan pelayanan yang diberikan juga memuaskan.

Namun ada beberapa kelemahan dalam pelaksanaan pelayanan sehari – hari yaitu jumlah dan kompetensi SDM yang masih kurang di mana tenaga kesehatan yang menjalankan kegiatan operasional di klinik Anugrah hanya 3 dokter umum tetap, 1 dokter gigi, 2 perawat, dokter spesialis juga masih terbatas hanya ada dokter spesialis anak dan dokter spesialis jiwa dan selama ini belum pernah dilakukan pelatihan dan pengembangan bagi para tenaga medis, penggunaan teknologi yang masih belum optimal di mana sistem komputerisasi di klinik Anugrah masih sederhana, program – program dalam klinik Anugrah banyak yang masih belum jalan dan tersusun dengan baik, stok obat yang tidak lengkap karena apotek sedang mengalami peralihan dari apotek Lengkong menjadi apotek Kimia Farma. Adanya perubahan apotek menjadi Kimia Farma juga memberikan dampak perubahan pandangan masyarakat, bahwa obat yang diberikan menjadi lebih mahal dibandingkan dengan apotek Lengkong.

Menurut data Badan Pusat Statistik ( BPS) tahun 2015 jumlah sarana kesehatan di kecamatan Lengkong terdapat 10 poliklinik, tiga puskesmas, dan satu Rumah Sakit, hal ini dapat dianggap menjadi peluang bagi klinik Anugrah karena poliklinik dan puskesmas tersebut berada pada jarak yang > 5 km dari klinik Anugrah dan tidak ada penyedia jasa substitusi kesehatan di sekitar klinik ( dukun), namun demikian ada pula beberapa ancaman berupa saat ini jaminan kesehatan masyarakat sedang marak ( BPJS), namun sayangnya hingga saat ini klinik Anugrah belum bekerja sama dengan BPJS, penyediaan sarana dan prasarana di klinik Anugrah juga masih sederhana belum ada pelayanan penunjang seperti laboratorium atau radiologi, sehingga tidak sesuai dengan kemajuan teknologi saat ini dan sistem informasi di klinik masih sangat sederhana dan penggunaan komputerisasi baru dilakukan tahun 2017. Kondisi ini diyakini menjadi faktor menurunnya jumlah kunjungan di klinik Anugrah sehingga mengakibatkan pendapatan klinik cenderung stagnan dan bahkan mengalami penurunan.

**Tabel 1.1 Analisis SWOT Klinik Anugrah**

|  |  |
| --- | --- |
| Kekuatan ( *Strengths*) | 1. Lokasi yang strategis dan padat penduduk 2. Jumlah kunjungan yang cukup besar 3. Tarif yang murah 4. Pelayanan yang berkualitas |
| Kelemahan ( *Weaknesses*) | 1. Jumlah dan kualitas SDM masih kurang 2. Pelatihan dan pengembangan SDM masih kurang 3. Penggunaan teknologi belum optimal 4. Perencanaan dan pelaksanaan program belum berjalan dengan baik 5. Stok obat tidak lengkap karena sedang terjadi peralihan apotek dari apotek Lengkong menjadi apotek Kimia Farma |
| Peluang ( *Opportunities*) | Sarana kesehatan lain di sekitar klinik Anugrah berada pada jarak yang jauh dari klinik Anugrah ( > 5 km) dan tidak ada penyedia jasa substitusi ( dukun) |
| Ancaman ( *Threats*) | 1. Belum bekerja sama dengan BPJS 2. Sarana dan prasarana kesehatan masih sederhana sehingga tidak sesuai dengan kemajuan teknologi saat ini . 3. Sistem informasi di klinik masih sederhana |

*Sumber : Hasil wawancara dan analisis peneliti, 2018*

Berdasarkan uraian tersebut penulis melakukan penelitian untuk membentuk rancangan strategi pemasaran di klinik Anugrah dengan menggunakan pendekatan historis, sosiologi dan analisis..

* 1. **Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah yang terletak di jalan Lengkong Besar No 117 Kelurahan Cikawao Kecamatan Lengkong kota Bandung, dengan kajian penelitian mengenai Rancangan Strategi Pemasaran di Klinik Anugrah Dalam Rangka Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien.

Fokus penelitian ini adalah:

1. Menganalisis faktor – faktor internal dan eksternal sehingga diketahui posisi strategis klinik Anugrah
2. Menyusun strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal klinik Anugrah.
3. Menyusun program atau kegiatan pemasaran berdasarkan strategi pemasaran sebagai hasil luaran analisis tersebut.

1.3 **Rumusan Masalah**

Dengan mengacu pada latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

* + 1. Bagaimana lingkungan pemasaran baik internal maupun eksternal di klinik Anugrah
    2. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ( SWOT) di klinik Anugrah
    3. Bagaimana strategi pemasaran di klinik Anugrah
    4. Bagaimana program pemasaran di klinik Anugrah
  1. **Tujuan Penelitian**

Dengan mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Lingkungan pemasaran baik internal maupun eksternal di klinik Anugrah.
2. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ( SWOT) di klinik Anugrah.
3. Strategi pemasaran di klinik Anugrah.
4. Program pemasaran di klinik Anugrah.
   1. **Manfaat Penelitian**

Penulis berharap setelah terjawabnya rumusan masalah dan tercapainya tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat – manfaat sebagai berikut :

* + 1. **Manfaat Praktis**
    2. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan manajemen klinik dalam menganalisis dan mengaplikasi manajemen strategi
    3. Untuk merumuskan strategi pemasaran dan program serta kegiatan yang tepat untuk memasarkan produk pelayanan kesehatan di klinik Anugrah
    4. Mampu bersaing dengan pelayanan kesehatan negri maupun swasta di wilayah kerjanya, sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi klinik Anugrah dalam meningkatkan daya saingnya.
    5. **Manfaat teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sumbangan pemikiran bagaimana mengembangkan strategi pemasaran pelayanan kesehatan swasta
2. Menjadi bahan informasi bagi penelitian lain yang sejenis di masa yang akan datang.

**.BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori – teori mendasar yang akan dipakai sebagai dasar penelitian dalam tesis ini.. Kajian pustaka pada bab ini akan terdiri dari tiga bagian:

1. *Grand theory* mengenai pengertian manajemen
2. *Medium theory* mengenai manajemen strategis
3. *Applied theory* mengenai manajemen pemasaran

**2.1.1 Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter (2016 : 8), Manajemen melibatkan aktivitas aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Efisiensi merujuk pada maksud mendapatkan sebesar – besarnya output dari sekecil – kecilnya input, sedangkan efektivitas adalah menjalankan aktivitas – aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasarannya.

Menurut Robbins dan Coulter ( 2016: 9) , dalam kegiatan manajemen ada beberapa proses dan fungsi yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

**2.1.2 Manajemen Strategis**

Menurut David ( 2016 : 6), manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, serta informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Menurut Rachmat ( 2014 : 16), pada hakikatnya manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses : (1) pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi; (2) penerapan strategi meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, pemotivasian anggota, dan pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan; (3) evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha – usaha untuk memonitor hasil pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah – langkah perbaikan jika diperlukan.

**2.1.3 Manajemen Pemasaran**

**2.1.3.1 Pengertian Manajemen Pemasaran**

Menurut Kotler (2016 :27), “*Marketing management is art and science of choosing target markets and getting, keeping and growing customers through creating, delivering and communicating superior customer value*.”

Berdasarkan pengertian di atas, pemasaran merupakan suatu perpaduan dari aktivitas – aktivitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi, pelayanan dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dengan baik pada tingkat keuntungan tertentu.

**2.1.3.2 Lingkungan Pemasaran**

Menurut Abdullah ( 2012 : 81), lingkungan pemasaran adalah faktor – faktor dan kekuatan di luar bagian pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan sasaran. Lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro.Lingkungan mikro terdiri dari berbagai kekuatan dekat dengan perusahaan, yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggannya, perusahaan, perusahaan saluran pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan masyarakat.Lingkungan makro adalah kekuatan masyarakat lebih luas yang mempengaruhi seluruh lingkungan mikro; terdiri dari demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.

**2.1.3.3 Bauran Pemasaran Jasa**

MenurutFandy Tjiptono (2014 :41), bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Alat – alat tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi jangka panjang dan juga untuk merancang program taktik jangka pendek.

Konsep bauran pemasaran pertama kali dipopulerkan oleh Jerome McCathy dalam Fandy (2014:41) yaitu produk *(product),* harga *(price)*, tempat/lokasi *(place)*, dan promosi *(promotion).* Sementara itu, untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan unsur *non-traditional marketing mix,* yaitu orang *(people)*, Fasilitas fisik *(physical evidence)*, dan proses *(process),* sehingga menjadi **7P**. Masing-masing dari tujuh unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan tergantung satu sama lainnya dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya.

**2.1.4 Strategi Pemasaran**

Menurut Sofjan Assauri ( 2014 : 168) Strategi Pemasaran pada dasarnya adalah suatu rencana yang menyeluruh serta terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.

**2.1.5 Analisis SWOT**

Menurut Fredy Rangkuti ( 2017:19), 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 ( *weakness*) dan ancaman ( *threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisa faktor – faktor strategi perusahaan ( kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

**Tabel 2.1**

**Matriks SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IFAS EFAS | STRENGTH (S)  Tentukan faktor-faktor kekuatan internal | WEAKNESS (W)  Tentukan faktor-faktor kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (O)  Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | STRATEGI SO  Gunakan kekuatan untuk mengambil manfaat dari peluang yang ada | STRATEGI WO  Mengatasi kelemahan dengan mengambil peluang |
| TREAT (T)  Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | STRATEGI ST  Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman | STRATEGI WT  Perbaiki kelemahan dan hindari ancaman |

*Sumber : Yunus, 2016*

**2.1.5.1 Analisis Posisi Strategis**

Analisis posisi strategis merupakan analisis yang menunjukkan posisi strategis organisasi saat ini . Analisis ini akan didasarkan pada analisis SWOT antara aspek – aspek eksternal dan aspek – aspek internal. Hasil analisis akan memetakan posisi organisasi terhadap lingkungannya dan menyediakan pilihan strategi umum yang sesui, serta dijadikan dasar untuk memilih strategi pemasaran.

* + - 1. **Memilih Strategi Pemasaran**

Menurut Ansoff ( 2013 : 8), 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 product*) di dalam pasar lama atau baru *( existing/new market*).

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.

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

*1. Market penetration : Existing products – Existing market*

*2. Product Development : Existing market – New Products*

*3. Market Development : Existing products – New Market*

*4. Diversification : New market – New products*

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.2**

**Penelitian Sebelumnya yang Relevan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama / Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1. | Pengembangan strategi pemasaran di Rumah Sakit Haji Medan tahun 2013; Sri Alinawati, FKM USU, 2013 | Membahas pemilihan alternative strategi berdasarkan matriks IE dan dipilih program yang mengacu pada bauran pemasaran di RS Haji Medan | Penelitian tentang strategi pemasaran | Penelitian melakukan pengembangan strategi pemasaran yang telah ada di RS |
| 2. | Analisis strategi pemasaran dalam memasarkan produk jasa. Studi Kasus pada RS Karya Bakti; Sujana dan Mohd Nurwandi, 2009 | Membahas pemilihan alternative strategi berdasarkan analisis SWOT di RS Karya Bakti | Mengembangkan strategi pemasaran | Penelitian menggunakan studi kasus di RS |
| 3. | *Developing Strategies For Improving Health Care Delivery*; Elizabeth H. Bradley, PhD, 2010 | Membahas mengenai 7 faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan | Analisis strategi pengembangan di bidang kesehatan | Penelitian kuantitatif dan strategi pengembangan sangat dipengaruhi performa organisasi |
| 4. | Rancangan Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Soreang UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung; Purwitasari, 2016 | Membahas pemilihan alternative strategi berdasarkan matriks Ansoff dan dipilih program yang mengacu pada bauran pemasaran | Membuat rancangan strategi pemasaran | Penelitian menentukan program bauran pemasaran di Puskesmas Soreang |
| 5 | Rencana Pemasaran Klinik Eksekutif RS Hermina Depok dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*; Evi Febrina Nurpeni, 2015 | Membahas rencana pemasaran klinik eksekutif RS Hermina Depok dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* | Mengembangkan strategi pemasaran | Penelitian menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ( BCS) |
| 6. | Analisa SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan; Susanto, 2017 | Membahas pemilihan alternative strategi berdasarkan analisis SWOT di klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan | Mengembangkan strategi pemasaran | Menggunakan metode *mixed method Research* |
| 7. | Analisa SWOT pada Pelayanan Gizi Puskesmas Temon I Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo; Yuliani, 2015 | Mencari jenis strategi pemasaran di pelayanan rawat inap di pelayanan gizi di puskesmas Temon | Analisa SWOT sebagai penentu tipe strategi pemasaran | Hasil hanya sampai jenis strategi rekomendasi program |
| 8. | *A Synthesis on SWOT Analysis of Public Sector Healthcare Knowledge Management Information System in Pakistas*; Arfan, Mohammad, and Roslina, 2017 | Mendapatkan hasil analisa SWOT kondisi sarana kesehatan di Pakistan dan digunakan sebagai dasar menentukan kebijakan | Analisa SWOT sebagai dasar dalam menentukan kebijakan | Menggunakan studi *cross sectional* |
| 9. | Implementasi Manajemen Pemasaran Dalam Rangka Membangun Citra Masyarakat terhadap Puskesmas; Ristrini, 2009 | Manajemen pemasaran puskesmas yang berfokus pada pelayanan prima merupakan langkah yang mutlak harus dilakukan agar masyarakat memberikan 'image' positif pada puskesmas. | Manajemen pemasaran di sarana kesehatan | Studi pustaka mengenai pentingnya manajemen pemasaran di Puskesmas |
| 10. | Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pelayanan Balai Laboratorium Kesehatan di Yogyakarta; Wieklati, 1996 | Hasil analisis kualitatif menunjukkan balai laboratorium kesehatan memiliki peluang dan kekuatan yang baik dan hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa minat pasien terhadap balai kesehatan masih tinggi | Analisis SWOT sebagai metode kualitatif | Tidak melakukan analisis kuantitatif terhadap pasien. |
| 11. | Komunikasi Pemasaran RS Islam Malahayati Dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien di Kota Medan; Andina, 2018 | RS Islam Malahayati melakukan kegiatan komunikasi marketing dengan menggunakan komunikasi pemasaran, iklan, personal selling, sales promotion, public marketing, dan public relation | Menggunakan Pemasaran untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien | Berfokus pada komunikasi pemasaran |
| 12. | Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Bauran Pemasaran Terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit; Rifai dan Susanto, 2016 | Semua aspek pada kualitas pelayanan, seperti reliabilitas, responsivitas, empati, jaminan dan bukti fisik, memiliki pengaruh terhadap kepuasan pasien | Menganalisa pemasaran di sarana kesehatan | Menggunakan uji statistic regresi untuk menguji kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien |
| 13. | Analisis Strategi Pemasaran Skin Medical Center di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta; Endri dan Rosyidah, 2010 | Strategi Agresif yang paling sesuai dengan kondisi Skin Medical Center di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta | Menggunakan analisis SWOT sebagai dasar menentukan strategi pemasaran | Hasil hanya sampai jenis strategi rekomendasi program |
| 14. | Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap di RS Kelas VIP; Totok, 2011 | Bauran Pemasaran Berpengaruh terhadap kepuasan pasien rawat inap di RS | Menganalisis bauran pemasaran di sarana kesehatan | Mencari hubungan bauran pemasaran dengan kepuasan pasien dengan menggunakan analisa uji F dan Uji T |
| 15. | Hubungan Komunikasi Pemasaran dan Promosi dengan Keputusan Memilih Jasa Pelayanan Kesehatan di RS Lumajang; Sinta, 2015 | Komunikasi Pemasaran dan Promosi yang tepat di RS Lumajang dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien | Menganalisis pemasaran yang baik dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien | Hanya menganalisis pemasaran dari segi hubungan komunikasi dan promosi dihubungkan dengan keputusan pasien |
| 16. | Analisis Implementasi Strategi Pemasaran pada RS Lancang Kuning Pekan Baru; Srita & Meyzie, 2011 | Implementasi strategi pemasaran di RS Lancang Kuning sudah cukup baik | Menganalisa bauran pemasaran di sarana kesehatan | Penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah implementasi strategi pemasaran yang telah ada di RS sudah cukup baik atau belum |
| 17. | Faktor – Faktor Bauran Pemasaran yang Berhubungan dengan Kepuasan Pasien; Saragih, Pardede & Sijabat, 2017 | Terdapat hubungan antara produk, lokasi, promosi, petugas RS dengan kepuasan pasien | Menganalisa bauran pemasaran di sarana kesehatan | Menggunakan metode *cross sectional study* |
| 18. | Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Loyalitas Pasien di Poliklinik Paru RS Batu Paru; Djumahir, 2015 | Tidak semua elemen bauran pemasaran mempengaruhi loyalitas pasien. | Menganalisa bauran pemasaran di sarana kesehatan | Metode kuantitatif dengan uji menggunakan korelasi *product moment* |
| 19. | Persepsi Pasien terhadap bauran Pemasaran RS dan pilihan RS; Sri, Endah & Hasyim, 2016 | Persepsi positif terhadap bauran produk, proses, tarif dan keahlian, namun pada aspek lokasi, promosi dan penampilan fisik dianggap kurang. | Menganalisa bauran pemasaran di sarana kesehatan | Melihat bauran pemasaran dari sisi pasien |
| 20. | Pengalaman Pasien Dirawat Inap di RS Sebagai Upaya Penyusunan Strategi Pemasaran; Fantri, et all, 2016 | Pemilihan pasien terhadap RS tergantung pada pengalaman pasien terhadap RS tersebut | Menganalisa bauran pemasaran di sarana kesehatan | Menggunakan metode penelitian kuantitatif fenomenologi |

*Sumber : dari berbagai jurnal*

**2.3 Kerangka Pemikiran**

Analisa Situasi Lingkungan Pemasaran Klinik Anugrah

INPUT

**Lingkungan Eksternal :**

**Lingkungan Internal :**

1. Visi dan misi klinik
2. Kenijakan klinik
3. Faktor pemasaran klinik
4. Faktor produksi klinik
5. Sumber Daya Manusia
6. Faktor keuangan klinik
7. Sistem Informasi Manajemen
8. Budaya klinik

Lingkungan Mikro :

1. Perusahaan/ klinik
2. Supplier
3. Konsumen
4. Pesaing
5. Masyarakat

Lingkungan Makro :

1. Demografis
2. Ekonomi
3. Sosial & Budaya
4. Pemerintah & Politik
5. Teknologi

Analisis SWOT :

1. Kekuatan/ *Strength* c. Peluang/ *Opportunities*
2. Kelemahan/*Weakness* d. Ancaman/ *Threats*

PROSES

Posisi Strategis Klinik Anugrah

*Price*

*Product*

*Place*

*Promotion*

*People*

*Proccess*

*Physical evidence*

Mendesain Strategi Pemasaran

*Marketing Mixed ( 7P)*

*Segmenting, Targetting, Positioning (STP)*

OUTPUT

Reformulasi Strategi Pemasaran

Merencanakan Program dan Kegiatan Pemasaran

OUTCOME

Peningkatan Jumlah Kunjungan Pasien Klinik

Peningkatan Laba Klinik

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

**Gambar 2.2**

**Kerangka Pemikiran**

**2.3 Proposisi Penelitian**

* + 1. Lingkungan pemasaran eksternal dan internal di klinik Anugrah sangat mempengaruhi posisi strategis klinik Anugrah saat ini, karena dengan analisis lingkungan pemasaran akan didapatkan hal – hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi klinik Anugrah
    2. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ( SWOT) di klinik Anugrah akan membantu menentukan posisi strategis klinik Anugrah yang akan digunakan dalam mendesain strategi pemasaran yang baik. Di mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi klinik Anugrah sangat penting untuk dianalisis dan diantisipasi demi kemajuan klinik.
  1. Strategi pemasaran yang tepat akan menghasilkan program pemasaran yang efektif dan efisien. Di dalam strategi pemasaran terdapat unsur *Segmenting, Targetting,* da*n Positioning* dari klinik Anugrah serta *marketing mixed* dari klinik Anugrah. Hal inilah yang akan dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan program pemasaran yang tepat.
  2. Program pemasaran yang efektif dan efisien diharapkan dapat menyebabkan peningkatan jumlah kunjungan pasien, peningkatan pendapatan klinik dan perbaikan dalam pelayanan terhadap pasien di klinik Anugrah.

**BAB III**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Perspektif Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini perspektif pendekatan penelitian yang diambil oleh peneliti bersifat deskriptif kualitatif untuk memecahkan masalah serta mencapai tujuan penelitian, memperoleh penjelasan secara mendalam atas penerapan teori yang sedang digunakan.

**3.2 Lokasi dan Fokus Penelitian**

Penelitian akan dilakukan di klinik Anugrah yang terletak di jalan Lengkong Besar No 117 Kelurahan Cikawao Kecamatan Lengkong kota Bandung.

Fokus dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran pelayanan kesehatan di klinik Anugrah dalam upaya meningkatkan jumlah kunjungan pasien untuk meningkatkan pendapatan, sehingga pelayanan di klinik Anugrah menjadi lebih maju dan bermutu akan terwujud.

**3.3 Parameter Penelitian**

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Parameter Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NNo | Rumusan Masalah | Parameter | Indikator | Teknik Pengumpulan Data | Jenis Data | Informan |
| 11 | Implementasi strategi klinik saat ini | Manajemen Pengelola | Tim Manajemen | Wawancara | Primer | Pemilik dan karyawan |
| Produk layanan kesehatan | Poli umum, poli gigi, poli spesialis | Wawancara | Primer | Pemilik klinik, dokter |
| Sikap dan pelayanan tenaga kesehatan | Ramah, sopan, dan professional | Wawancara dan kuesioner | Primer | Karyawan, pasien |
| 22 | Kinerja yang dicapai saat ini | Akses kunjungan | Mudah dijangkau, dilalui kendaraan umum | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data keca matan) | Karyawan dan pasien |
| Besarnya kunjungan | Poli umum, poli gigi, poli spesialis | Wawancara dan observasi | Primer dan sekunder ( data kunjungan klinik) | Karyawan, dokter |
| Pengembangan teknologi | Keahlian dari SDM klinik | Wawancara dan observasi | Primer dan sekunder ( data kepegawaian) | Pemilik klinik |
| Jumlah dan spesifikasi SDM | Profesionalitas pelayanan | Wawancara dan observasi | Primer | Pemilik klinik dan karyawan |
| Motivasi dan produktivitas SDM | Ide – ide dan inovasi pengembangan klinik | Wawancara dan kuesioner | Primer | Pemilik klinik dan karyawan |
| Sumber Daya Fasilitas fisik | Kelengkapan sarana dan prasarana | wawancara | primer | Pemilik klinik |
| 33 | Faktor hambatan dalam pelaksanaan strategi saat ini | Kondisi ekonomi mikro | Pertumbuhan industri pelayanan kesehatan | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data kependudukan) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
|  | | Kondisi ekonomi makro | Pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga bank, nilai tukar, peraturan perpajakan | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data kecamatan) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Kondisi social ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah | Pekerjaan, penghasilan, kebiasaan / budaya, jumlah anggota keluarga dan pendidikan | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data kecamatan) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Peta persaingan pelayanan kesehatan | Klinik swasta, puskesmas dan rumah sakit | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data klinik, RS dan puskesmas) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Peraturan Perundangan dalam menjalankan operasional klinik | Undang – undang tentang klinik | Wawancara dan kuesioner | Sekunder ( UU dan SK) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Pelayanan BPJS dan pelayanan kesehatan lainnya | Kapitasi | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data administrasi kklinik) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Dana operasional klinik | Biaya operasional sehari – hari | Wawancara dan kuesioner | Primer dan sekunder ( data bagian keuangan) | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| 44 | Rencana Strategi Pengembangan | Pengelolaan sumber daya yang ada | SDM, fasilitas | Wawancara dan kuesioner | Primer | Responden pemiliki klinik dan manajemen |
| Pengembangan pelayanan dan promosi pelayanan | Layanan promotif, preventif, kuratif dan promosi produk baru | Wawancara dan kuesioner | Primer | Responden pemiliki klinik dan manajemen |

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

**3.4 Sumber Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil pengamatan penulis di lapangan dan wawancara dengan narasumber di klinik Anugrah yang dipilih secara purposive oleh penulis dengan anggapan bahwa narasumber tersebut memahami materi yang akan ditanyakan oleh penulis dan kesehariannya memang berhubungan langsung dengan hal – hal yang akan diteliti oleh penulis. Sementara data sekunder berupa profil klinik Anugrah dan data administrasi serta studi literature ( buku, jurnal, dll).

**3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah – milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil observasi, studi pustaka, wawancara dan dokumentasi

**3.6 Pengujian Keabsahan Data ( Triangulasi )**

Validitas penelitian ini terletak pada proses sewaktu penulis turun ke lapangan mengumpulkan data dan sewaktu proses analisis interpretasi data. Peneliti menggunakan tiga jenis penilaian validitas penelitian kualitatif, yaitu :*Intersubjectivity agreement, Trustworthiness,* kompetensi subjek penelitian.

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

Klinik Anugrah sudah berdiri sejak tahun 2010 di bawah naungan Yayasan Sekar Galih di bidang kesehatan, di mana awalnya klinik ini berupa balai pengobatan. Namun mengacu pada Permenkes No 9 tahun 2014 dan meningkatkan pelayanan kesehatan balai pengobatan harus ditingkatkan menjadi klinik.Balai pengobatan ini sendiri sudah mendapatkan izin pendirian klinik dengan No. 445/4023-Dinkes/30-SI-BP/VI/10.

Pasien yang berkunjung ke klinik Anugrah adalah masyarakat sekitar Lengkong yang rata – rata berasal dari golongan menengah ke bawah dan dari segala usia dari anak – anak hingga dewasa.

Sejak awal berdiri, klinik Anugrah tidak mempunyai target dan rencana kerja. Target yang diinginkan hanyalah jumlah kunjungan pasien yang semakin meningkat dengan laba yang naik setiap tahun dan tidak ditentukan dengan angka (%) ataupun target nominal yang harus dicapai setiap tahun.Klinik beroperasi dengan sistem yang sangat sederhana dan belum menggunakan kaidah manajemen (POAC) yang seharusnya. Sistem tata kelola klinik baik itu keuangan atau administrasi dikelola secara tumpang tindih dengan Yayasan Sekar Galih.

Implementasi strategi yang dilaksanakan di klinik Anugrah menurut pengurus hanya menggunakan konsep pelayanan yang baik dan memuaskan berbasis social dengan tujuan jika pasien puas akan kembali datang dan memberitahukan kepada keluarga maupun teman untuk berobat di klinik dan hal ini bisa dianggap promosi yang meningkatkan angka kunjungan. Hal ini menyebabkan klinik berjalan selama ini dengan rencana strategi yang terstruktur, namun ketika terjadi fenomena penurunan jumlah kunjungan pasien ke klinik baru menyadari bahwa klinik harus memiliki rencana strategi supaya bisa mempunyai perencanaan dan target untuk pengelolaan sehingga tidak kalah bersaing dengan klinik – klinik swasta lainnya di area sekitar klinik.

jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah cenderung stagnan dan mengalami penurunan. Penurunan jumlah kunjungan pasien sangat mempengaruhi pendapatan klinik yang otomatis ikut menurun.Penurunan ini disebabkan karena maraknya sistem jaminan kesehatan ( BPJS) yang mulai beroperasi resmi sejak tahun 2014, akhirnya banyak masyarakat setempat yang mulai menggunakan fasilitas BPJS tersebut. Hingga saat ini klinik belum mengambil bagian menjadi klinik BPJS dan masih berstatus sebagai klinik umum. Hal lain yang sangat mempengaruhi kondisi penurunan ini adalah adanya peralihan apotek Lengkong menjadi apotek Kimia Farma sejak tahun 2017, hal ini disebabkan karena sejak diganti menjadi apotek Kimia Farma, harga obat menjadi lebih mahal dan masyarakat menjadi malas untuk berobat ke klinik Anugrah yang saat ini terkesan mahal. Kondisi ini menuntut pimpinan klinik untuk memperbaiki manajemen dan harus memikirkan strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan dengan melihat kecenderungan minat masyarakat terhadap pelayanan kesehatan di klinik Anugrah.

Penelitian ini melakukan survey dan wawancara kepada beberapa responden yang berasal dari pimpinan klinik, manajemen klinik, pengurus Yayasan Sekar Galih dan beberapa pemerhati klinik.Hasil survey tersebut kemudian dilakukan analisis. Pada analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal tahapan pertama yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pembobotan terhadap setiap indikator variabel lingkungan internal dan eksternal yang datanya diperoleh dari jawaban responden. Untuk memperkuat analisis dalam melakukan pembobotan, peneliti melibatkan beberapa narasumber yang berpengaruh dalam pembuatan kebijakan dan pemegang keputusan, seperti pemimpin klinik, pengurus Yayasan Sekar Galih, manajemen klinik dan penanggung jawab klinik. Berikut adalah tabel identitas responden dalam menentukan analisis faktor internal dan eksternal :

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

**Tabel 4.12**

**Analisis Faktor Eksternal (EFE Matrix)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Faktor Eksternal | Bobot (%) | Rating ( 1-5) | 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) | 16 | 0.6 | 0.096 | Peluang |
| 2 | Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan | 13 | 0.4 | 0.052 | Peluang |
| 3 | Pelayanan BPJS ( kapitasi) dan pelayanan kesehatan lainnya | 25 | -3 | -0.75 | Ancaman |
| 4 | Kondisi demografis, sosial dan budaya masyarakat ( pekerjaan, penghasilan, kebiasaan/ budaya, jumlah anggota keluarga, pendidikan ) | 18 | 4.2 | 0.756 | Peluang |
| 5 | Peraturan perundang – undangan dan kebijakan pemerintah mengenai operasional klinik ( Undang – undang tentang klinik, perpajakan, perizinan ), | 9 | 2.6 | 0.234 | Peluang |
| 6 | Peta persaingan pelayanan kesehatan di sekitar wilayah klinik Anugrah ( klinik swasta, rumah sakit, dan puskesmas) | 19 | 2.6 | 0.494 | Peluang |
|  | Jumlah | 100% |  | 0.882 |  |

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

**Tabel 4.13**

**Analisis Faktor Internal ( IFE Matrix)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Faktor Internal | Bobot (%) | Rating ( 1-5) | Skor (BxR) | Kekuatan/ Kelemahan |
| 1 | Visi, misi dan kebijakan klinik | 7 | 2.8 | 0.126 | Kekuatan |
| 2 | Tarif dan kualitas pelayanan | 14 | 1.6 | 0.252 | Kekuatan |
| 3 | Lokasi dan akses klinik | 18 | 2 | 0.432 | Kekuatan |
| 4 | Kondisi keuangan klinik ( akses sumber pendanaan, dana operasional, aktivitas keuangan dan profitabilitas ) | 13 | -2.8 | -0.52 | Kelemahan |
| 5 | Motivasi dan produktivitas SDM ( ide – ide atau inovasi pengembangan klinik ) | 5 | -0.4 | -0.06 | Kelemahan |
| 6 | Perkembangan teknologi ( Teknologi dan keahlian dari SDM di klinik ) | 5 | -1.8 | -0.14 | Kelemahan |
| 7 | Jumlah dan spesifikasi SDM ( profesionalitas pelayanan ) | 10 | -0.6 | -0.16 | Kelemahan |
| 8 | Sumber daya fasilitas fisik merupakan ( kelengkapan sarana dan fasilitas fisik ) | 9 | -2 | -0.27 | Kelemahan |
| 9 | Besarnya kunjungan (poli umum, poli gigi, poli spesialis) | 11 | -1 | -0.242 | Kelemahan |
| 10 | Sistem Informasi manajemen di klinik | 8 | -2 | -0.24 | Kelemahan |
|  |  |  |  | -0.822 |  |

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

Setelah dibuat EFE dan IFE matrix, selanjutnya dilakukan pemetaan posisi strategi dari klinik Anugrah, pemetaan tersebut dibuat dengan cara menempatkan rata – rata skor EFE dan IFE pada sumbu X dan Y yang membentuk empat kuadran ( Analisis SWOT), sebagai berikut :

PELUANG

0.822

KELEMAHAN

KEKUATAN

-0.822

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

ANCAMAN

**Gambar 4.6**

**Diagram Analisis SWOT Klinik Anugrah**

Klinik Anugrah berdasarkan diagram analisis SWOT di atas terletak pada kuadran III, di mana klinik Anugrah berada pada posisi strategis :

Klinik Anugrah memiliki peluang yang besar, namun sayangnya klinik Anugrah juga memiliki kelemahan dalam berbagai hal ( internal), hal ini menyebabkan peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternative strategi seperti konsolidasi, perbaikan, mengubah cara pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

Secara lebih jelas, matriks SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.14**

**Matriks SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Strengths* ( A)  1.Visi dan misi klinik  2. Tarif dan kualitas pelayanan klinik  3. Lokasi dan akses | *Weakness* ( W)   1. Kondisi keuangan klinik 2. Motivasi dan produktivitas SDM 3. Perkembangan teknologi 4. Jumlah dan spesifikasi SDM 5. Sumber daya fasilitas fisik 6. Besarnya kunjungan 7. Sistem informasi di klinik |
| *Opportunities* (O)   1. Kondisi ekonomi mikro dan makro 2. Perkembangan IPTEK 3. Kondisi demografis, sosial dan budaya masyarakat 4. Peraturan perundang – undangan dan kebijakan pemerintah mengenai operasional klinik 5. Peta persaingan pelayanan kesehatan di sekitar wilayah klinik Anugrah | Strategi S-O  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | **Strategi W-O**  **Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang** |
| *Threats* ( T)  Pelayanan BPJS ( kapitasi) dan pelayanan kesehatan lainnya | Strategi S-T  Ciptakan strategi iiyang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi W-T  Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. |

*Sumber : Analisis Peneliti, 2018*

Berdasarkan posisi strategis klinik Anugrah dalam hasil analisa SWOT dapat dipilih beberapa alternatif strategi dengan meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang.

1. Sejumlah alternatif strategi dibuat daftarnya dengan penjelasan yang lebih rinci mengenai strategi tersebut. Alternatif strategi diambil berdasarkan *brain storming* dengan pihak – pihak yang memegang peranan dalam menentukan kebijakan klinik.
2. Alternatif strategi yang mungkin dilakukan di klinik Anugrah berdasarkan matriks ansoff ada empat strategi, berdasarkan posisi klinik Anugrah menurut hasil matriks SWOT pada kuadran III maka alternatif yang diambil adalah *market development* yaitu memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru ( *existing product sold to new market*) serta *product development* yaitu mengembangkan produk baru di pasar lama ( *New product developed for existing markets*), dengan dasar pertimbangan klinik Anugrah telah memiliki pelanggan yang cukup banyak dan peluang yang besar untuk mengembangkanannya dengan menambahkan produk baru sehingga menjadi unggulan di wilayahnya.
3. Dari masing – masing 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 sebanyak 5 orang adalah pemimpin klinik, penanggung jawab klinik, manajemen klinik, dan pengurus yayasan.
4. Hasil kuesioner kemudian dianalisis menggunakana statistic deskriptif, kemudian disajikan dalam bentuk tabel yang menunjukkan pilihan strategi dari yang paling tinggi sampai paling rendah.

Untuk memiliH strategi yang paling tepat, digunakan metode Delphi yang akan menghasilkan satu atau lebih pilihan yang paling baik menurut para penilai ( responden Delphi).

Dari hasil penentuan alternatif strategi yang akan dipilih adalah alternatif yang memiliki nilai rata – rata tinggi, yaitu :

1. Menambah pelayanan medis dan pelayanan lainnya :
2. Penyakit dalam
3. Kebidanan dan kandungan
4. Bedah
5. Laboratorium
6. Radiologi
7. MCU
8. *One Day Care*
9. Memperbaiki tata kelola pelayanan :
   * 1. Membuat target jumlah kunjungan pasien
     2. Memperbaharui kontrak dengan dokter tetap dan dokter mitra
     3. Survey Kepuasan pelanggan

3. Membentuk sistem informasi dan pengelolaan keuangan ( *Billing System*)

1. Sistem “Pembayaran Satu Pintu”
2. Menetapkan target pendapatan klinik tiap bulan dan tahun
3. Pelatihan pengelolaan keuangan
4. Menggunakan metode komputerisasi ‘simpus’ sehingga proses penginputan data, proses pengambilan data, serta proses updating data dapat dilaksanakan secara cepat, mudah dan akurat.
5. Menyediakan pendaftaran online

Berikut adalah road map ukuran kinerja progam pemasaran di klinik Anugrah berdasarkan *marketing mix* (7P)

**Tabel 4.17**

**Road Map Ukuran Kinerja Program Pemasaran Berdasarkan *Marketing Mix* ( 7P)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Issue Strategis** | **Kondisi Saat ini** | **Target** | **Program dan Kegiatan** | **Penanggung Jawab** | **Indikator** | | | | | |
| **Jangka Pendek**  **(0-2 tahun)** | **Jangka Menengah**  **(2-5 tahun)** | | | **Jangka Panjang**  **(5-10 tahun)** |
| 1. | *Product* | 1. Dokter spesialis penyakit dalam belum ada 2. Dokter spesialis kandungan belum ada 3. Dokter bedah belum ada 4. Laboratorium sederhana belum ada 5. Layanan radiologi belum ada 6. Layanan MCU masih sebatas pemeriksaan dasar 7. Klinik *One Day Care* belum ada 8. Target jumlah kunjungan pasien belum ada 9. Kontrak dengan dokter belum pernah diperbaharui sejak awal 10. Belum pernah diadakan survey kepuasan pada pasien 11. Belum ada sistem pembayaran satu pintu 12. Belum ada target pendapatan klinik tiap bulan 13. Belum ada pelatihan keuangan untuk karyawan 14. Sistem komputerisasi masih sederhana dan belum digunakan semua pihak 15. Belum ada sistem pendaftaran online | * 1. Peningkatan mutu pelayanan kesehatan dan meningkatkan jumlah kunjungan pasien   2. Peningkatan kemampuan karyawan dalam manajemen keuangan   3. Penggunaan simpus secara lebih holistik | 1. Menambah pelayanan medis :    1. Penyakit dalam    2. Kandungan    3. Bedah    4. Laboratorium sederhana    5. Layanan radiologi    6. Layanan MCU    7. *One Day Care* 2. Menetapkan target jumlah kunjungan pasien 3. Mengajak seluruh dokter untuk musyawarah mengenai pembaharuan kontrak dan penetapan pembayaran satu pintu. 4. Pengadaan survey mengenai pelayanan di klinik Anugrah, Contoh : kuesioner bergambar atau kotak saran 5. Mengadakan pendaftaran online 6. Pemanfaatan sistem komputerisasi yang ada sehingga menjadi lebih efektif dan efisien 7. Mengadakan pelatihan untuk karyawan mengenai keuangan 8. Menetapkan target jumlah pendapatan klinik | Penanggung Jawab Klinik | 1.Terpenuhinya kebutuhan sasaran pelayanan  2. Klien merasa nyaman dan puas  3. Kontrak dengan dokter diperbaharui  4. Sudah ada sistem pembayaran satu pintu  5. Sistem komputerisasi dapat bermanfaat bagi seluruh stakeholder  6. Klinik memiliki target jumlah kunjungan dan pendapatan tiap bulan  7.Pengelolaan keuangan yang lebih efektif dan efisien | 1. Jumlah kunjungan pasien meningkat  2. Loyaliyas pasien terjaga  3.Menciptakan WOM positif, pasien mengajak saudara, teman atau orang yang dikenal untuk ikut berkunjung ke klinik Anugrah | | | 1. Indeks kepuasan meningkat  2. Pendapatan klinik meningkat  3. Mutu pelayanan meningkat |
| 2. | *Price* | a.Dana berasal dari Yayasan Sekar galih  b.Pendapatan sebagian besar dari jumlah kunjungan pasien dalam klinik  c.Tarif ditentukan berdasarkan survey pasar pesaing sekitar  d.Belum ada target pendapatan  e.Sistem pembayaran belum satu pintu | a. Peningkatan pendapatan klinik sehingga kesejahteraan karyawan meningkat  b. Sistem pembayaran satu pintu  c. Terdapat target pendapatan klinik tiap bulan dan tahun | a. Menambah produk layanan yang belum ada  b. Mengadakan pelatihan manajemen kekuangan  c. Perbaikan sistem keuangan di klinik menjadi sistem pembayaran satu pintu  d. Menetapkan target pendapatan klinik tiap bulan dan tahunan  e. Menambah modal dengan bekerja sama dengan investor  f. Menyesuaikan tarif sesuai dengan kondisi situasi ekonomi saat ini | Penanggung Jawab Klinik dan adminstrasi | 1.Meningkatnya pendapatan klinik  2. Terdapat sistem pembayaran satu pintu  3. Manajemen keuangan yang efektif dan efisien  4. Klinik memiliki target pendapatan tiap bulan | | 1.Bertambahnya pendapatan klinik sehingga kesejahteraan karyawan meningkat  2.Terbentuknya tarif baru yang sesuai dengan kondisi perekonomian saat ini | | Klinik yang lengkap dan lebih unggul dari sekitar dengan pendapatan lebih besar | |
| 3. | *Place* | Pelayanan terpusat hanya dari poli umum, poli gigi, poli anak, poli jiwa dan apotek yang ada di klinik | a. Peningkatan jangkauan pelayanan  b. Pengembangan sarana pelayanan | Pelayanan kesehatan diperluas dengan adanya poli spesialis penyakit dalam, kandungan, bedah, ruang tindakan, dan pelayanan di luar gedung dengan berbasis kesehatan keluarga | Penanggung Jawab Klinik | 1. Jumlah kunjungan pasien di klinik meningkat  2. Segmentasi pasar jelas  3. Jangkauan pelayanan yang lebih besar | | 1. Akses masyarakat ke klinik meningkat melalui kegiatan di luar gedung  2.Penambahan pelayanan unggulan serta kelengkapan produk layanan | | 1.Pelayanan lebih luas  2.Pendapatan meningkat melalui sebaran pasar  3. Kelengkapan dan kenyamanan tempat pelayanan | |
| 4. | *Promotion* | a. Klinik sudah berdiri lama dan dikenal masyarakat, sebagai bagian dari yayasan Sekar Galih  b. Pelayanan yang dilaksanakan belum semua kalangan mengetahui | Informasi tentang pelayanan di klinik Anugrah dapat tersebar lebih luas dan merata ke semua lapisan masyarakat. | a. *Advertising* ( iklan ) : poster, plang pelayanan, surat kabar daerah  b*. Personal selling :* dimulai dari keluarga pasien yang berkunjung, membuat member, membentuk WOM positif  c*. Publicity* ( publisitas) : sosialisasi dalam kegiatan di luar gedung (bakti sosial) atau pada saat penyuluhan dalam gedung  d. *Customer service* : dengan *cara cross sellin*g yaitu pemasaran bukan dilakukan tim pemasaran dan up selling merupakan program penjualan untuk menawarkan produk dan jasa yang lebih baik atau lebih baru *( up to date)*  e*. Sales promotion* : oleh staf marketing eksternal, kegiatannya penyuluhan kepada masyarakat di perumahan sekitar, *home visit* dan konsultasi gratis, serta kunjungan dan melakukan penyuluhan di masyarakat, sehingga masyarakat tahu mengenai eksistensi klinik. Selain itu dilakukan promosi kepada perusahaan sekitar / asuransi penjamin terutama pada level manajer, sehingga pihak – pihak penjamin dapat turut membantu memasarkan klinik pada sasaran yang tepat. | Penanggung Jawab Klinik | 1. Masyarakat sekitar mengetahui layanan yang ada di klinik  2. Masyarakat mau datang untuk memakai layanan yang tersedia | | 1. Jumlah kunjungan pasien meningkat  2 Pendapatan klinik meningkat  3.Kesejahteraan karyawan meningkat | Klinik semakin maju dan terkenal | | |
| 5. | *People* | a. Tenaga dokter spesialis belum lengkap  b. Jumlah Sumber Daya Manusia kurang  c. Kompetensi petugas belum lengkap | a. Kebutuhan seluruh tenaga terpenuhi baik dokter spesialis maupun tenaga lainnya.  b. Petugas klinik dengan kompetensi sudah ada dan terlatih | a. Pelatihan kompetensi petugas : GELS, PPGD, NCP, dll  b. Kerjasama dengan dokter spesialis RS daerah sekitar  c. Merekrut tenaga yang belum lengkap | Penanggung Jawab Klinik | 1. Pelayanan oleh tenaga yang berkompeten dan sesuai profesinya  2. Seluruh karyawan siap menghadapi akreditasi | | Pelaksanaan pelayanan yang lebih bermutu | 1. Tenaga kompeten sesuai bidangnya  2. Sistem pelayanan yang bermutu sesuai akreditasi dan *continue of care* | | |
| 6. | *Proccess* | Pelayanan belum menyeluruh | Sistem pelayanan di klinik yang menyeluruh dan berkelanjutan | a. Menambah pelayanan yang beluym ada dengan produk layanan yang lebih lengkap  b. Dilakukan pengembangan layanan yang sudah berjalan dengan meningkatkan kapasitas petugas, melengkapi sarana prasarana, merapikan alur layanan, membuat leaflet, brosur, poster yang menunjukkan layanan  c. Mengadakan pelatihan ISQ dan *service excellent* ( pelayanan prima) untuk meningkatkan pelayanan menjadi berkualitas dan utama | Penanggung Jawab Klinik | Sistem pelayanan berjalan lebih baik dengan kelengkapan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan pasien | | Sistem pelayanan yang berkualitas diterapkan diterapkan menjadi suatu kebutuhan untuk meningkatkan kepuasan pasien | Mutu pelayanan meningkat sesuai dengan akreditasi klinik | | |
| 7. | *Physical Evidence* | a. Klinik sedang mengusahan perbaikan penampilan depan terutama di bagian administrasi.  b. Bangunan klinik sudah lama dan suram sehingga membutuhkan renovasi di beberapa area demi kenyamanan pasien  c. Geografis klinik mendukung, karena berada di pusat kota kecamatan dengan lokasi yang strategis  d. Lapangan parkir sempit dan sering digunakan oleh pihak yang tidak berkepentingan dengan klinik | a. Lingkungan dan bangunan klinik tertata baik dan nyaman,serta memenuhi aturan untuk pelayanan kesehatan  b. Perbaikan tata kelola parkir | a. Merenovasi bagian administrasi di depan klinik  b. Melakukan pengecatan ulang di klinik supaya terkesan segar dan nyaman  c. Mengorganisir parkiran di klinik agar digunakan sesuai dengan tepat guna dan sasaran | Penanggung Jawab Klinik | Tata graha yang lebih baik dan alur pasien jelas | | Konsep yang sesuai dengan akreditasi | Klinik Anugrah terakreditasi | | |

* 1. **Pembahasan**
     1. **Pembahasan Proposisi 1 :Lingkungan pemasaran eksternal dan internal di klinik Anugrah sangat mempengaruhi posisi strategis klinik Anugrah saat ini.**

Berdasarkan analisis peneliti dan sudah dikonfirmasi oleh narasumber saat wawancara maka faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi posisi strategis klinik Anugrah saat ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor lingkungan internal :
2. Klinik sudah berdiri sejak 17-20 tahun yang lalu, awalnya balai pengobatan jadi klinik pratama sekarang jadi klinik utama dan memiliki nama yang baik di masyarakat sekitar karena pelayanannya yang baik dan terjangkau
3. Lokasi klinik Anugrah sangat strategis, daerah di sekitar klinik, termasuk wilayah yang padat penduduk dan mudah diakses oleh kendaraan.
4. Sarana dan prasarana di klinik Anugrah masih belum memadai dan masih harus ditingkatkan, masih ada beberapa tempat kosong yang belum dimanfaatkan oleh klinik, yang nantinya bisa diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan klinik, seperti praktek dokter spesialis yang belum ada maupun laboratorium
5. Tarif yang diberikan di klinik Anugrah murah dan sesuai dengan kemampuan masyarakat sekitar, di mana masyarakat sekitar termasuk golongan menengah ke bawah.
6. Manajemen keuangan belum dikelola dengan baik karena kadang masih ada tumpang tindih dengan Yayasan Sekar Galih, seringkali terjadi kerugian di klinik, dan masalah tarif dokter spesialis, belum ada keseragaman tarif yang jelas di mana sistem pembayarannya belum satu pintu. Hal ini disebabkan karena kontrak antara dokter dan klinik belum pernah diperbaharui sejak awal dan oleh manajemen klinik dirasa sudah tidak valid.
7. Sumber Daya Manusia di klinik Anugrah untuk saat ini dirasa cukup, namun diharapkan akan ada penambahan dokter spesialis demi kemajuan klinik. Kegiatan pengembangan SDM juga belum ada di klinik baik untuk dokter, perawat maupun karyawan.
   * 1. Faktor lingkungan eksternal :

a. Kondisi demografis cukup mempengaruhi posisi strategis klinik karena klinik berada di kawasan yang padat penduduk dengan berbagai usia.

b. Kondisi ekonomi saat ini tidak terlalu mempengaruhi posisi strategis klinik karena klinik memasang tarif yang murah.

c. Kondisi sosial budaya saat ini tidak berpengaruh terhadap kondisi klinik Anugrah.

* 1. Kondisi teknologi mempengaruhi, di klinik harus dilakukan peningkatan, karena sistem komputerisasi saja masih sederhana dan baru saja dimulai di tahun 2018 ini. Penggunaan sistem komputerisasi ini juga belum dimanfaatkan secara optimal oleh semua *stakeholder* klinik.
  2. Kebijakan pemerintah dan politik dari segi peraturan tidak terlalu mempengaruhi posisi klinik, namun BPJS cukup mempengaruhi klinik, karena banyak pasien beralih menggunakan pelayanan BPJS sehingga menurunkan jumlah kunjungan pasien.

Menurut pemerhati klinik, masalah kesehatan di Bandung kondisi masalah kesehatan dan sarana kesehatan di Bandung cukup baik dan tidak ada isu yang mencolok, klinik Anugrah termasuk dalam sarana kesehatan kota Bandung sesuai dengan Permenkes No 9 tahun 2014 dan sudah memenuhi standart sebagai klinik utama.

**4.6.2 Pembahasan Proposisi 2 :Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ( SWOT) di klinik Anugrah akan membantu menentukan posisi strategis klinik Anugrah yang akan digunakan dalam mendesain strategi pemasaran yang baik.**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan sudah dikonfirmasi dengan narasumber melalui wawancara maka klinik Anugrah memiliki kekuatan pelayanan dari akses kunjungan yang mudah dijangkau masyarakat, jangkauan pelayanan klinik Anugrah berada wilayah kecamatan Lengkong , yang memiliki jumlah kepadatan penduduk yang tinggi. Dengan jangkauan pelayanan yang luas dan akses yang mudah serta lokasi yang strategis di wilayah kecamatan Lengkong menjadikan klinik Anugrah memiliki positioning yang signifikan bagi pasien yang memerlukan jasa pelayanan kesehatan. Implementasi visi dan misi klinik Anugrah yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan secara terpadu dan profesional yang berorientasi pada pelanggan harus dipahami secara jelas oleh seluruh karyawan klinik karena seluruh karyawan harus memiliki komitmen pada pelayanan prima yang berujung kepada kepuasan pelanggan.Hal ini dapat terwujud apabila ada dukungan sarana dan prasarana yang memadai, peningkatan kompetensi pegawai dan rencana strategis klinik yang terprogram guna meningkatkan mutu layanan.

Kelemahan klinik Anugrah adalah Keuangan klinik belum terkelola dengan baik karena sampai saat ini keuangan masih tumpang tindih dengan Yayasan, terkadang mengalami kerugian dan sistem pembayaran belum satu pintu, tidak ada pelatihan dan pengembangan untuk Sumber Daya Manusia, hal ini menyebabkan motivasi dan produktivitas SDM dirasa masih kurang,tenaga dokter spesialis juga masih belum lengkap, jumlah kunjungan pasien yang mengalami penurunan saat ini, sistem informasi di klinik masih sederhana dan belum dimanfaatkan oleh semua pihak, manajemen masih harus diperbaiki, karena pengurus saat ini bukan berbasic manajemen dan kita tidak focus di klinik karena masing – masing mempunyai kesibukan, belum ada kegiatan promosi di klinik Anugrah hanya mengandalkan word of mouth dari masyarakat.

Peluang klinik Anugrah yaitu tarif klinik yang ditawarkan sesuai dengan kondisi ekonomi saat ini dan sarana kesehatan pesaing klinik juga terletak agak jauh dengan klinik Anugrah, sehingga masyarakat sekitar memilih untuk berobat di klinik terdekat.

Ancaman klinik Anugrah adalah era BPJS saat ini, banyak masyarakat yang akhirnya beralih untuk berobat di klinik BPJS, hal ini salah satu penyebab turunnya jumlah kunjungan pasien di klinik Anugrah.

Klinik Anugrah belum memiliki target kerja sehingga cakupan pelayanan juga belum bisa dinilai dengan presentase karena klinik Anugrah tidak memiliki target cakupan per bulan yang harus dicapai. Hal ini harus dilakukan kajian untuk perencanaan yang komprehensif sehingga klinik bisa mengukur target dan capaian dari standar yang dibuat.

Perancangan implementasi strategis yang efektif untuk rumusan program kegiatan pengembangan, anggaran, dan promosi layanan lebih dititik beratkan pada optimalisasi fungsi – fungsi manajemen, hal ini bisa dilakukan secara maksimal melalui perencanaan, pengorganisasian, motivator dan evaluasi dari setiap kegiatan.

* + 1. **Pembahasan Proposisi 3: Strategi pemasaran yang tepat akan menghasilkan program pemasaran yang efektif dan efisien**

.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara maka disimpulkan bahwa segmentasi layanan klinik Anugrah adalah masyarakat kelas menengah ke bawah dari segala lapisan umur yang memiliki kebutuhan akan pelayanan kesehatan dan mencari pelayanan yang bermutu dengan sarana yang lengkap sehingga masyarakat bisa dengan mudah mendapatkan pelayanan kesehatan holistic.

Target pasar yang akan dibidik oleh klinik Anugrah berdasarkan pada beberapa kategori adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan demografi :
   1. Semua umur
   2. Masyarakat dengan pendapatan Rp 2.000.000,00 – Rp 10.000.000,00
   3. Jenis kelamin : laki – laki dan perempuan
   4. Pekerjaan : pedagang, karyawan swasta maupun PNS, dll
   5. Pelajar
2. Berdasarkan geografi :

Target minimal penduduk di wilayah kelurahan Cikawao pada khususnya dan kecamatan Lengkong dan kota Bandung pada umumnya.

1. Berdasarkan Psikografi :

Target pasar penduduk wilayah kecamatan Lengkong dengan gaya semi modern, pengaruh lingkungan kerja sehingga menjadikan masyarakat memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya kesehatan, taraf hidup masyarakat sudah meningkat, hal ini membuat masyarakat ingin mendapatkan pelalyanan kesehatan yang lebih baik dan terpadu secara mudah, ramah dan terjangkau.

1. Berdasarkan Perilaku

Target pasar adalah pengunjung lama yang sudah fanatik terhadap pelayanan klinik. Supaya mereka bisa memberikan WOM ( *Word of Mouth*) positif terhadap masyarakat.

Targeting klinik Anugrah dalam pengembangannya menjadi sebuah klinik yang terpadu, menetapkan posisi pasar sebagai berikut :

1. Menjadikan klinik yang bisa melayani semua kebutuhan pelayanan kesehatan secara terpadu, cepat, mudah, nyaman, ramah dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat dalam satu gedung. ( *one stop service*)
2. Menyediakan pelayanan spesialis anak, jiwa, kulit, akupuntur

Klinik Anugrah berdasarkan hasil analisis faktor eksternal dan internal pada survey terhadap manajemen dan pimpinan klinik Anugrah dengan menggunakan diagram analisis SWOT terletak pada kuadran III, di mana klinik Anugrah berada pada posisi strategis klinik Anugrah memiliki peluang yang besar, namun sayangnya juga memiliki kelemahan internal yang besar pula.

**4.6.4 Pembahasan Proposisi 4 :Program pemasaran yang efektif dan efisien diharapkan dapat menyebabkan peningkatan jumlah kunjungan pasien, peningkatan pendapatan klinik dan perbaikan dalam pelayanan terhadap pasien di klinik Anugrah.**

Berdasarkan posisi strategis dari hasil analisa SWT dan wawancara, pihak manajemen dan pimpinan klinik Anugrah memiliki beberapa alternatif solusi. Dengan menggunakan metode Delphi didapatkan bahwa rekomendasi strategi yang akan dipilih adalah sebagai berikut :

* + - 1. Menambah pelayanan medis :

1. Penyakit dalam
2. Kebidanan dan kandungan
3. Bedah
4. Laboratorium
5. Radiologi
6. MCU
7. *One Day Care*
8. Memperbaiki tata kelola pelayanan :
9. Membuat target jumlah kunjungan pasien
10. Memperbaharui kontrak dengan dokter tetap dan dokter mitra
11. Survey Kepuasan pelanggan

3. Membentuk sistem informasi dan pengelolaan keuangan ( *Billing System*)

1. Sistem “Pembayaran Satu Pintu”
2. Menetapkan target pendapatan klinik tiap bulan dan tahun
3. Pelatihan pengelolaan keuangan
4. Menggunakan metode komputerisasi ‘simpus’ sehingga proses penginputan data, proses pengambilan data, serta proses *updating* data dapat dilaksanakan secara cepat, mudah dan akurat.
5. Menyediakan pendaftaran online

Ukuran kinerja program pemasaran inti dari perencanaan adalah bagaimana menentukan berbgai program dan kegiatan yang ditujukan secara bertahap untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penyusunan program dan kegiatan harus didasarkan pada tujuan organisasi baik bersifat jangka pendek (0-2 tahun), jangka menengah ( 2-5 tahun) dan jangka panjang ( 5 – 10 tahun).

Berdasarkan analisis penelitian tersebut dibandingkan dengan penelitian sebelumnya didapatkan kesamaan dalam menggunakan teknik analisa yaitu menggunakan matriks SWOT, namun perbedaannya pada penelitian ini program pemasaran lebih dititikberatkan pada pengembangan klinik secara menyeluruh dan profesionalitas kerja untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien, bukan hanya program layanan kesehatan yang diutamakan tetapi menciptakan keunggulan diantara klinik – klinik pesaing di wilayah klinik Anugrah sehingga hal tersebut bisa menarik pengunjung lebih besar lagi, sedangkan pada penelitian lain hanya sebatas menganalisis SWOT masing – masing organisasi.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan uraian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Klinik Anugrah memiliki lingkungan internal yang menjadi hambatan, yaitu tidak memiliki strategi yang baik dari segi keuangan, operasional, administrasi, SDM dan pemasaran, sedangkan dari segi lingkungan eksternal,yang menjadi hambatan adalah maraknya BPJS.
2. Klinik Anugrah memiliki kekuatan berupa visi misi, lokasi dan akses, tarif dan kualitas pelayanan. Kelemahan klinik Anugrah adalah kondisi keuangan, motivasi dan produktivitas SDM, perkembangan teknologi, jumlah dan spesifikasi SDM, sumber daya fasilitas fisik, besarnya kunjungan, sistemi informasi di klinik. Peluang klinik Anugrah sangat besar yaitu kondisi ekonomi mikro dan makro, perkembangan IPTEK, kondisi demografis, sosial dan budaya masyarakat, peraturan perundang – undangan dan kebijakan pemerintah mengenai operasional klinik, peta persaingan pelayanan kesehatan di sekitar wilayah klinik Anugrah,sedangkan yang menjadi ancaman bagi klinik adalah BPJS.
3. Rencana strategi pemasaran di klinik Anugrah berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal pada matriks SWOT terletak di kuadran WO Klinik Anugrah memiliki peluang yang besar, namun sayangnya klinik Anugrah juga memiliki kelemahan dalam berbagai hal ( internal), hal ini menyebabkan peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternative strategi seperti konsolidasi, perbaikan, mengubah cara pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.
4. Alternatif strategi yang mungkin dilakukan di klinik Anugrah berdasarkan matriks ansoff ada empat strategi, berdasarkan posisi klinik Anugrah menurut hasil matriks SWOT pada kuadran III maka alternatif yang diambil adalah *market development* yaitu memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru ( *existing product sold to new market*) serta *product development* yaitu mengembangkan produk baru di pasar lama ( *New product developed for existing markets*), dengan dasar pertimbangan klinik Anugrah telah memiliki pelanggan yang cukup banyak dan peluang yang besar untuk mengembangkanannya dengan menambahkan produk baru sehingga menjadi unggulan di wilayahnya. Hal ini dengan melakukan pengembangan sub sistem pada *core business* dan sistem *support business* yang dibutuhkan.
5. Berdasarkan posisi strategis tersebut, pihak manajemen dan pimpinan klinik Anugrah memiliki beberapa alternatif solusi sebagai program pemasaran. Dengan menggunakan metode Delphi didapatkan bahwa rekomendasi program pemasaran yang akan dipilih adalah :
   * + 1. Menambah pelayanan medis :
6. Penyakit dalam
7. Kebidanan dan kandungan
8. Bedah
9. Laboratorium
10. Radiologi
11. MCU
12. *One Day Care*
13. Memperbaiki tata kelola pelayanan :
    * 1. Membuat target jumlah kunjungan pasien
      2. Memperbaharui kontrak dengan dokter tetap dan dokter mitra
      3. Survey Kepuasan pelanggan

3. Membentuk sistem informasi dan pengelolaan keuangan ( *Billing System*)

1. Sistem “Pembayaran Satu Pintu”
2. Menetapkan target pendapatan klinik tiap bulan dan tahun
3. Pelatihan pengelolaan keuangan
4. Menggunakan metode komputerisasi ‘simpus’ sehingga proses penginputan data, proses pengambilan data, serta proses *updating* data dapat dilaksanakan secara cepat, mudah dan akurat.
5. Menyediakan pendaftaran online

Ukuran kinerja program pemasaran inti dari perencanaan adalah bagaimana menentukan berbagai program dan kegiatan yang ditujukan secara bertahap untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penyusunan program dan kegiatan harus didasarkan pada tujuan organisasi baik bersifat jangka pendek (0-2 tahun), jangka menengah ( 2-5 tahun) dan jangka panjang ( 5 – 10 tahun).

**5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis bermaksud untuk memberikan saran atau rekomendasi sebagai pertimbangan bagi pihak pimpinan klinik Anugrah yaitu sebagai berikut :

* + - 1. Pimpinan dan manajemen klinik Anugrah harus melaksanakan sistem manajemen klinik secara professional
      2. Pimpinan dan seluruh staf melaksanakan kegiatan organisasi klinik sesuai dengan visi dan misi klinik dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan
      3. Manajemen dan pelaksana pelayanan klinik Anugrah dapat meningkatkan komitmen dalam melaksanakan program pemasaran yang telah dirancang
      4. Pimpinan dan staf menjalankan strategi yang sudah dirancang dengan bertahap dan berdasarkan prioritas strategi yang sudah dibuat
      5. Pimpinan klinik sebaiknya melakukan Analisis Beban Kerja ( ABK) guna memenuhi kebutuhan SDM dalam merencanakan pengembangan klinik
      6. Melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan untuk melaksanakan layanan yang akan dikembangkan
      7. Mengadakan pelatihan ESQ ( *Emotional Spiritual Quotient*) dan *service excellent* agar terlaksana pelayanan prima di seluruh layanan khususnya layanan yang dikembangkan
      8. Melakukan penataan lingkungan fisik termasuk tata graham sehingga meningkatkan kenyamanan pasien.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri; (2014); Manajemen Pemasaran, Raja Grafindo Persada, Depok

Abdurrahman, Nana; (2015); Manajemen Strategi Pemasaran, Pustaka Setia, Bandung.

Ardani W dan Suprapti NWS. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan WOM ( Studi di RSUD Wangaya Denpasar0. E-jurnal Manajemen Universitas Udayana.2012 1(2) : 240-254.

Assauri, Sofjan; (2014); Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep, dan Strategi, Raja Grafindo Persada, Depok

Buchari Alma;(2018); Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa, Ed revisi, Alfabeta. Bandung

Cravens & Piercy; (2013); *Strategic Marketing*, Ed 10, *Mc Graw-Hill International,* Singapura

Fantri, Tita, Eriko dan Siti.2016. Pengalaman Pasien di Rawat Inap di RS sebagai Upaya Penyusunan Strategi Pemasaran. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 14, No. 1,2016. <http://jurnaljam.ub.ac.id> [26 Agustus 2018]

Hery; (2017) ; Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen, Ed 2, Gava Media, Yogyakarta

Hunger, David & Thomas Wheelen; (1996); Manajemen Strategis, Ed 5, Alih Bahasa : Julianto Agung, (2003), Andi, Yogyakarta.

Hurriyati R. Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen, Bandung: Alfabeta;2005

Indrawan, Rully dan Yaniati, Poppy; 2014; Metodologi Penelitian, PT Refika Aditama

Jurnal Arsy tahun 2015. Evi Febrina Nurpeni. Rencana Pemasaran Klinik Eksekutif Rumah Sakit Hermina Depok dengan Pendekatan Balanced Scorecard.

Kartajaya H dan Asmara B. *WOW service is Care*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.

Kafa R. Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa terhadap Keputusan Pasien dalam Memilih Jasa RS. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 2013; 11(3); 384-391.

Kotler; (2016); *Marketing Management*, Ed 15, *Prentice Hall International Editions*. USA, Jakarta

Lupiyoadi,, rambat, 2014, Manajemen Pemasaran Jasa. Jakarta : Salemba Empat.

Malayu Hasibuan, (2001); Dasar, Pengertian dan Masalah Manajemen, Bumi Aksara, Jakarta

Narimawati dan Sarwono, 2017. Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis kovarian dengan LISREL dan AMOS untuk Riset Skripsi, tesis, dan Disertasi, Jakarta : Salemba Empat.

Nurlia C, Hamzah A dan Indar. Hubungan Bauran Pemasaran dengan Keputusan Pasien Rawat Inap Memilih Layanan Kesehatan di RS Islam Faisal Makasar tahun 2011. Jurnal Administrasi dan Kebijakan kesehatan. 2012;1(1): 15-21.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 9 tahun 2014 tentang Klinik

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 47 tahun 2016 tentang Fasilitas Pelayanan Kesehatan

Purnamasari AH, Nurhayani, hamzah dan Amir. Hubungan Bauran Pemasaran( *Marketing Mix*) dengan Kunjungan Pasien di Unit Rawat Jalan RSIA Faisal Maksasar tahun 2011. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan.2012; 1(1): 40-47.

Priyantto SH, Hariyanti T dan Fatchurohmani. Peran Bauran Pemasaran dan Kelompok Acuan dalam Memilih Laboratorium RS Al Huda Genteng Banyuwangi. Jurnal Aplikasi Manajemen.2012;10(2):450-457.

Purwitasari; (2016); Rancangan Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Soreang UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung.

Rachmat; (2014); Manajemen Strategik, Pustaka Setia, Bandung

Rangkuti, Freddy; (2004); Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Retnaningtyas, Endah, Hasyim. 2016. Persepsi Pasien terhadap Bauran Pemasaran RS dan Pilihan RS. Jurnal Kedokteran Brawijaya., Vol.29, No. 3, pp305-309. [www.jkb.ub.ac.id](http://www.jkb.ub.ac.id) [ 30 Agustus 2018]

Rovitasari SM, Utami S dan Sandra C. Analisis Segmen Pasar Pengguna Jasa Pelayanan Rawat Inap RS daerah Kalisat tahun 2013. [Repository] Universitas Jember, Jember.

Sedarmayanti; (2014); Manajemen Strategi, Refika Aditama, Bandung

Supriyanto dan Ernawati. Pemasaran Industri Jasa Kesehatan. Edisi 1. Yogyakarta : Andi Publisher, 2011.

Sudaryono ; (2016); Manajemen Pemasaran Teori & Implementasi, Andi, Yogyakarta

Tjiptono, Fandy; (2014); Pemasaran Jasa Prinsip, Penerapan, dan Penelitian, Andi, Yogyakarta

Tim Kementrian Kesehatan Indonesia;(2007); Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat, Bakti Husada, Jakarta.

Ulfah M, Rachmi AT dan Yunirinto A. Pengaruh Bauran Pemasaran terahadap Keputusan Menggunakan Jasa Rawat Jalan di RS Bina Sehat Jember. Jurnal Aplikasi Manajemen, 201311(3) :105-121.

Usman,Husaini, 2013 : Manajemen ( Teori, Praktek dan Riset Pendidikan) edisi ke-4 :Bumi Aksara.

Undang – Undang No 23 tahun 1992 tentang Kesehatan

Wijayanti, Titik, 2012. Marketing Plan dalam Bisnis, edisi 1. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.