

PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN (STUDI KASUS PADA UNIT RAWAT JALAN PASIEN BPJS DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA BANDUNG KIWARI)

Leonardo Jaya Setiadi*, H. Undang Juju**, Tita Setiawati**

*Mahasiswa Magister Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana, Universitas Pasundan

**Dosen Pembimbing Magister Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana, Universitas Pasundan, Bandung

E-mail: leonardo.setiadi.t@gmail.com

ABSTRAK

Jumlah retribusi pasien BPJS RSUD Kota Bandung Kiwari pada tahun 2022 berkurang sebanyak 7,79% dibandingkan tahun 2021. Agar mampu bersaing di masa kini dan masa depan, salah satu upaya untuk mengetahui strategi tepat bagi rumah sakit adalah dengan analisis SWOT.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang dapat dilakukan RSUD Kiwari Kota Bandung berdasarkan analisis SWOT. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Informan terdiri dari direktur, kepala bagian, dan pasien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SO: inovasi reknologi medis, peningkatan layanan perawatan, *telemedicine*, dan pengembangan program kesehatan. Strategi SW: promosi dan pemasaran, ekspansi layanan, kemitraan dengan pihak ketiga, dan program kesehatan masyarakat. Strategi ST: evaluasi portofolio, penjualan aset non-essensial, aliansi atau kemitraan, dan fokus pada *core competencies*.

Strategi pemasaran di rumah sakit perlu ditangani secara serius dengan meningkatkan strategi pelayanan, meningkatkan layanan telemedis, memperluas lanskap manajerial, dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk promosi dan pelayanan.

Kata Kunci: strategi pemasaran, kunjungan pasien, SWOT *analysis*

Development of Marketing Strategies in an Effort to Increase Patient Visits (Case Study on The Outpatient Unit of BPJS Patients in The Regional General Hospital of Bandung Kiwari City)

ABSTRACT

The number of BPJS Kiwari Bandung Kiwari Regional General Hospital patient levies in 2022 will be reduced by 7.79% compared to 2021. In order to be able to compete in the present and future, one effort to find out the right strategy for a hospital is with a SWOT analysis.

This research aims to determine the marketing strategies that can be carried out by Bandung Kiwari Regional General Hospital based on SWOT analysis. This type of research is qualitative research. Informants consisted of directors, department heads and patients.

The research results show that SO strategy: medical technology innovation, improving care services, telemedicine, and developing health programs. SW Strategy: promotion and marketing, service expansion, partnerships with third parties, and public health programs. ST strategy: portfolio evaluation, sale of non-essential assets, alliances or partnerships, and focus on core competencies.

Marketing strategies in hospitals need to be taken seriously by improving service strategies, increasing telemedicine services, expanding the managerial landscape, and utilizing technological advances for promotion and service.

Keywords: marketing strategy, patient visits, SWOT *analysis*

PENDAHULUAN

Kesehatan bagi masyarakat menjadi sebuah kebutuhan mendasar karena menyangkut hidup masyarakat di masa akan datang sehingga masyarakat akan menuntut tersedianya fasilitas pelayanan kesehatan lebih baik. Pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan mudah, murah, cepat, dan dengan prosedur tidak berbelit-belit. Masyarakat mengharapkan agar kiranya pelayanan yang diberikan lebih baik dan tidak memandang dari sudut pandang baik status sosial ataupun kelas-kelas tertentu. Keadaan ini membuat rumah sakit perlu memperhatikan kualitas pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen dalam hal ini adalah pasien yang akan menggunakan jasa rumah sakit sehingga dapat merasakan kepuasan terhadap kualitas yang ditawarkan.

Untuk memperoleh keunggulan daya saing dalam skala global, rumah sakit dituntut mampu menyajikan pelayanan berkualitas dengan harga wajar dan bersaing, hal ini bisa dikatakan bahwa kunci pokok untuk meningkatkan daya saing industri jasa pelayanan kesehatan adalah kualitas pelayanan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan yang secara tidak langsung bisa menguatkan loyalitas pelanggan. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dapat dilakukan dari berbagai aspek pelayanan seperti peningkatan kualitas fasilitas kesehatan, peningkatan kualitas profesionalisme sumber daya manusia, dan peningkatan kualitas manajemen rumah sakit. Dahulu rumah sakit itu hanya untuk menyembuhkan pasien, namun pada saat ini fungsinya telah berkembang menjadi suatu pelayanan kesehatan tempat orang melakukan konsultasi (*check-up*), ronsen, dan kebutuhan kesehatan lainnya. Dengan munculnya kebutuhan akan kesinambungan pelayanan serta perkembangan ilmu dan teknologi kedokteran, maka fungsi rumah sakit pada saat ini telah mencakup kesehatan dan penelitian.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung Kiwari merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kota Bandung yang sebelumnya bernama Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak (RSKIA) Kota Bandung dan terdaftar di Departemen Kesehatan RI No.3273260 RSKIA beralamat di Jl. Astanaanyar 224 Kelurahan Nyengseret Kecamatan Astanaanyar yang merupakan Rumah Sakit milik Pemerintah Kota Bandung sebagai Lembaga Teknis Daerah pada awalnya adalah Puskesmas yang dikembangkan secara bertahap menjadi Rumah Sakit.

Sesuai peraturan tersebut RSUD Kota Bandung Kiwari melaksanakan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) yang meliputi: pelayanan medis, pelayanan dan asuhan keperawatan, pelayanan penunjang medis dan nonmedis, pelayanan kesehatan kemasyarakatan dan rujukan, pendidikan, penelitian dan pengembangan kesehatan, serta administrasi umum dan keuangan di tingkat rumah sakit. RSUD Kota Bandung Kiwari harus bisa mencari sumber dana sendiri salah satunya dengan memperbanyak jumlah pasien dengan kartu BPJS yang terdaftar di masing-masing RSUD maupun meningkatkan jumlah pasien non-BPJS. Untuk bisa bersaing diperlukan strategi tertentu dalam memasarkan layanan kesehatan yang dimiliki RSUD Kota Bandung Kiwari.

Realisasi pemasukan pasien rawat jalan yang berobat ke RSUD Kota Bandung Kiwari mengalami penurunan di tahun 2022 dibandingkan pada tahun 2021 (penurunan 7,79%). Penurunan pemasukan pasien rawat jalan menurut narasumber pada wawancara awal di RSUD Kota Bandung Kiwari kemungkinan dikarenakan juga penurunan jumlah pasien BPJS pada tahun 2022. Selain itu, adanya penambahan fasilitas pelayanan yaitu pada poliklinik rawat jalan seperti spesialis ortopedi, spesialis mata, spesialis urologi, dan spesialis kedokteran jiwa yang memudahkan pasien untuk mendapatkan pelayanan kesehatan sekunder justru menarik pasien rawat jalan umum.

RSUD Kota Bandung Kiwari yang telah berbentuk BLUD memiliki keuntungan, yaitu untuk keamanan kinerja. BLUD adalah pengelolaan keuangan teraman dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di RSUD. Akreditasi RSUD Kota Bandung Kiwari telah mencapai paripurna diberikan oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) pada bulan Desember 2022.

RSUD Kota Bandung Kiwari sudah mampu menyusun Rencana Bisnis & Anggaran (RBA), Standar Akuntansi Keuangan (SAK), dan *Standard Operating Procedure* (SOP) dengan baik, maka sistem manajemen RSUD Kota Bandung Kiwari sudah dilakukan dengan baik.

Berdasarkan Data Peserta Pasien Rawat Jalan Umum dan BPJS Kesehatan di RSUD Kota Bandung Kiwari pada Tahun 2020, 2021, dan 2022, diketahui jumlah pasien rawat jalan pengguna kartu BPJS di RSUD Kota Bandung Kiwari mengalami penurunan pada tahun 2022, tidak seperti pasien rawat jalan umum yang mengalami kenaikan. Hasil wawancara awal dengan narasumber di RSUD Kota Bandung Kiwari adalah kemungkinan hal ini diakibatkan pasien memilih untuk dirujuk ke fasilitas kesehatan lain yang masih berada pada jalur wilayah rujukan pasien BPJS. Walaupun posisi RSUD Kota Bandung Kiwari yang strategis berada pada jalur lalu lintas, adanya fasilitas kesehatan swasta yang juga mempromosikan diri dengan kelebihanannya untuk pasien-pasien pengguna BPJS akan membuat pasien lebih memilih untuk dirujuk ke fasilitas kesehatan tersebut.

Filosofi dan teknik pemasaran di bidang perawatan kesehatan memerlukan pendekatan sendiri dan menghadirkan fitur tertentu yang tidak ditemukan di industri lain, (Hinson R dkk., 2019). Melalui kekhususannya, pemasaran kesehatan merupakan bidang interdisipliner karena menggunakan konsep, metode, dan teknik tertentu yang spesifik baik untuk pemasaran klasik maupun sosial. Kekhususan pemasaran perawatan kesehatan adalah bahwa ada layanan dan pasar tetapi tidak ada yang setara dengan uang. Penerapan pemasaran di bidang kesehatan didorong oleh permasalahan kesehatan masyarakat. Pendekatan pemasaran efektif melibatkan penyelidikan mendalam tentang kebutuhan pasien, mengidentifikasi kebutuhan laten, dan menawarkan layanan kesehatan baru yang tidak diminta secara eksplisit oleh pasien, (Hinson R dkk, 2019).

Konsep bauran pemasaran berfungsi sebagai alat yang digunakan oleh organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan kompetitif. Konsep ini dikendalikan oleh organisasi dan terdiri dari empat elemen, yaitu: produk, harga, tempat, dan promosi, (Oyira EJ, dkk., 2019). Organisasi harus memiliki *database* pelanggannya untuk menentukan bauran pemasaran terefektif, dengan mempertimbangkan lingkungan makro dan mikro organisasi. 4P dianggap sebagai titik fokus dalam membangun struktur pemasaran dalam organisasi melalui penyediaan produk berkualitas dengan harga terjangkau di tempat tepat. Tujuan utama bauran ini adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Ini berdampak pada permintaan dengan menelusuri kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan potensial. Persepsi positif dari pelanggan datang melalui produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi mereka dan memberi mereka kepuasan, yang memberi organisasi keunggulan penting atas para pesaingnya, (Wilson A, dkk., 2020). *Expanded marketing mix* yaitu: 7P - *price, product, place, promotion, physical presence, provision of service, and processes*; terdiri dari bauran pemasaran modern yang sangat relevan dalam industri jasa, (Ballantyne D, dkk., 2003). 2P pertama bersifat eksplisit (*People and Process*) dan yang ketiga (*Physical Evidence*) merupakan faktor implisit. Didefinisikan secara luas, mengoptimalkan bauran pemasaran adalah tanggung jawab utama pemasar, dengan menawarkan produk dengan kombinasi 7P yang tepat, pemasar dapat meningkatkan hasil dan efektivitas pemasaran mereka.

Hasil identifikasi awal yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, (Calicchio S, 2020) selanjutnya dilakukan penilaian dengan melihat teori strategi pemasaran modern meliputi *segmenting, targeting, dan positioning*, (Hinson R, dkk., 2019). Hasil wawancara awal dengan narasumber di RSUD Kota Bandung Kiwari dikatakan bahwa sampai saat ini tidak ada sasaran segmen khusus yang dilayani. RSUD Kota Bandung Kiwari melayani semua pasien yang datang berobat yang kebanyakan adalah pasien umum, dibandingkan pasien BPJS. Masyarakat di wilayah Kota Bandung dengan tidak memandang umur, jenis kelamin, dan tempat tinggal semua akan dilayani. Berkaitan dengan *positioning*, tidak ada kekhususan jenis layanan tertentu yang menjadikan RSUD Kota Bandung Kiwari berbeda dengan rumah sakit umum lainnya.

Fokus penelitian adalah menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal RSUD Kota Bandung Kiwari sehingga didapat posisi strategis untuk dapat mengembangkan layanan kesehatan, dengan hasil yang ingin dicapai adalah diciptakannya strategi pemasaran berdasarkan strategi bauran pemasaran.

Penelitian bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui: (1) Implementasi strategi pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari; (2) Kinerja kunjungan pasien rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari; (3) Hambatan dalam pelaksanaan strategi pelayanan pasien rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari; (4) Strategi pelayanan kesehatan rawat jalan yang sekarang di RSUD Kota Bandung Kiwari dalam upaya meningkatkan kunjungan pasien.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memberikan wawasan lebih dalam tentang masalah dunia nyata yang membantu menghasilkan hipotesis serta menyelidiki lebih lanjut dan memahami data kuantitatif. Penelitian kualitatif mengumpulkan pengalaman, persepsi, dan perilaku partisipan, (Hennink M, Hutter I, 2010:330).

Dalam penelitian kualitatif, fokus penelitian mencakup fenomena yang diteliti berbasis dengan referensi dan tinjauan pustaka dari identifikasi masalah dan tujuan penelitian, (Wambaleka S, Rosario A, 2022:639). Penelitian ini berdasarkan nilai temuan secara permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang berfokus pada strategi pemasaran dalam upaya meningkatkan jumlah pasien rawat jalan.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung Kiwari, Jl. Raya Kopo 311, RT.03/ RW.05, Situsaeur, Kec. Bojongloa Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat. Narasumber yang dijadikan acuan dan sumber informasi dalam penelitian ini merupakan narasumber yang memahami dan menguasai segala situasi dan kejadian baik eksternal maupun internal dari pelayanan rawat jalan RSUD Kota Bandung Kiwari. Narasumber dalam penelitian ini adalah: (1) Direktur RSUD Kota Bandung Kiwari; (2) Kepala Bidang Pelayanan Medis; (3) Kepala Bidang Hubungan Masyarakat, Pemasaran, dan Hukum; (4) Pasien rawat jalan.

Prosedur pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Dokumentasi; (2) Studi Pustaka; (3) Wawancara; (4) Observasi; (5) *Focus Group Discussion* (FDG).

Peneliti menggunakan tiga jenis untuk menilai dan menguji validitas penelitian kualitatif, yaitu: (1) Kompetensi Subjek Penelitian; (2) *Trustworthiness*; (3) *Authenticity*.

Teknik Analisis Data: (1) Pengumpulan data; (2) Reduksi data; (3) *Data Display* (Penyajian Data); (4) *Conclusion Drawing/ Verification*

Metode Analisis Penelitian: (1) Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation Matrix - EFE Matrix*); (2) *Internal Factors Evaluation Matrix* (IFE Matrix); (3) Matriks Analisis SWOT-TOWS; (4) Matriks Internal-Eksternal.

HASIL PENELITIAN

Analisis Hasil Wawancara Narasumber RSUD Kota Bandung Kiwari

1) Pelaksanaan Strategi Pemasaran:

- RSUD Bandung Kiwari telah mengalami perubahan besar dalam satu tahun terakhir, termasuk perubahan nama dan penambahan layanan.

- Pandemi COVID-19 menjadi kendala dalam pemasaran karena fokus RSUD Kota Bandung Kiwari sebagai pusat rujukan COVID-19.
 - Lokasi RSUD Kota Bandung Kiwari masih tergolong baru.
 - RSUD Kota Bandung Kiwari telah mengimplementasikan berbagai strategi pemasaran, termasuk *digital marketing* melalui media sosial, kampanye elektronik, serta media cetak seperti *flyer* dan *banner*.
 - Mereka juga menjalin kerjasama kemitraan dengan instansi pemerintah dan swasta.
- Analisis:** Perubahan nama dan penambahan layanan merupakan tantangan signifikan dalam strategi pemasaran. Pandemi telah memengaruhi pemasaran, tetapi RSUD Kota Bandung Kiwari dapat memanfaatkan pengalaman ini untuk mengembangkan strategi lebih baik di masa depan. Strategi pemasaran yang mencakup berbagai saluran komunikasi adalah langkah positif. Media sosial dan kerjasama kemitraan dapat membantu mencapai audiens lebih luas.
- 2) Kinerja Pemasaran: Pemasaran terus diupayakan dan diperlukan inovasi karena banyaknya RS swasta pesaing. Kinerja pemasaran dianggap sudah baik, tetapi perlu terus dikembangkan.
- Analisis:** Kesadaran akan persaingan adalah langkah positif. Terus berinovasi dalam pemasaran sangat penting untuk mempertahankan daya saing di pasar. Kinerja baik adalah indikasi bahwa upaya pemasaran telah berhasil, tetapi selalu ada ruang untuk perbaikan dan pengembangan.
- 3) Kendala Meningkatkan Kunjungan Pasien Rawat Jalan:
- Terbatasnya anggaran untuk pemasaran sebagai RS pemerintah.
 - Transformasi citra dari pasien BPJS menjadi pasien *middle-high* memerlukan investasi besar.
 - Tenaga pemasaran terbatas karena penggabungan departemen.
 - Pelayanan RSUD Kota Bandung Kiwari masih belum selengkap rumah sakit lain.
 - Jam pelayanan BPJS terbatas, terutama pada hari libur atau akhir pekan.
 - Pasien BPJS memerlukan surat rujukan dari RS kelas C dan D, yang menjadi kendala.
 - Kendala meliputi pemanfaatan pendaftaran *online* belum optimal dan kurangnya pelayanan *one-stop service* di poli reguler.
- Analisis:** Kendala utama adalah keterbatasan anggaran dan transformasi citra. Menerapkan strategi pemasaran hemat biaya seperti *digital marketing* adalah langkah bijak. Kendala pelayanan dan jam operasional dapat memengaruhi kunjungan pasien. Meningkatkan kualitas pelayanan dan memperluas jam operasional dapat membantu meningkatkan kunjungan. Pemanfaatan teknologi untuk pendaftaran *online* dan peningkatan efisiensi pelayanan rawat jalan adalah area yang dapat ditingkatkan.
- 4) Rencana Evaluasi Pencapaian:
- Evaluasi dilakukan melalui analisis kinerja media sosial dan kepuasan pasien.
 - Evaluasi mencakup jumlah pasien, tingkat kepuasan pasien, dan durasi menunggu pasien sebelum perawatan.
 - Rencana evaluasi mencakup meningkatkan penggunaan media sosial, promosi layanan penunjang, memperluas jaringan kerjasama, dan meningkatkan fasilitas penunjang.
- Analisis:** Mengukur efektivitas melalui media sosial dan kepuasan pasien adalah langkah baik untuk mengevaluasi pencapaian dan evaluasi yang mencakup aspek jumlah pasien dan kepuasan pasien adalah indikator penting. Mengurangi waktu tunggu pasien adalah langkah positif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Rencana ini mencakup berbagai aspek pemasaran, termasuk penggunaan teknologi, promosi, dan pengembangan fasilitas.
- 5) Cara Melakukan Evaluasi: Evaluasi dilakukan melalui performa di media sosial, kepuasan pasien, dan peningkatan jumlah pasien. Evaluasi dilakukan melalui pemantauan rutin, analisis indeks kepuasan masyarakat, dan kunjungan langsung ke area pelayanan.

Analisis: Fokus pada indikator kinerja relevan untuk strategi pemasaran adalah penting. Menggunakan berbagai metode evaluasi adalah langkah baik untuk mendapatkan pemahaman lebih baik tentang efektivitas strategi pemasaran.

- 6) Membangun Budaya Organisasi: Budaya organisasi mencakup aspek mutu, keselamatan pasien, kehadiran, dan promosi di media sosial. Membangun budaya organisasi mencakup menyamakan persepsi, menciptakan lingkungan kerja kondusif, dan menanamkan rasa saling memiliki.

Analisis: Budaya yang mendukung mutu dan keselamatan pasien adalah kunci. Promosi di media sosial oleh semua karyawan menunjukkan komitmen terhadap pemasaran. Membangun budaya organisasi positif adalah penting untuk mendukung upaya pemasaran dan pencapaian target.

- 7) Kekuatan dan Kelemahan RSUD Bandung Kiwari:

- Kekuatan meliputi jumlah karyawan, SDM kompeten, lokasi strategis, dan fasilitas kompetitif.
- Kelemahan adalah kepenuhan terhadap regulasi kompleks.
- Kekuatan mencakup dukungan dari pemerintah kota, fasilitas canggih, dan transformasi kesehatan yang menjadi RS acuan.
- Kelemahan mencakup lapangan parkir kurang memadai.
- Kekuatan meliputi akreditasi paripurna, lokasi strategis, fasilitas canggih, SDM kompeten, dan dukungan baik *stakeholder*.
- Kelemahan meliputi persaingan dengan rumah sakit pesaing, kurangnya lahan parkir, dan masalah *turnover* karyawan.

Analisis: RSUD Kota Bandung Kiwari memiliki kekuatan signifikan, tetapi harus tetap mematuhi regulasi. Kekuatan RSUD Kota Bandung Kiwari mencakup elemen-elemen penting untuk pertumbuhan. Kendala seperti lapangan parkir seharusnya dapat diatasi dengan anggaran yang telah disiapkan. RSUD Kota Bandung Kiwari memiliki banyak kekuatan yang mendukung pertumbuhan, tetapi juga harus mengatasi beberapa tantangan, terutama persaingan dengan rumah sakit pesaing.

- 8) Peluang dan Ancaman RSUD Bandung Kiwari:

- Peluang meliputi pengampu layanan kardiologi, urologi, dan pelayanan baru seperti *robotic surgery*.
- Ancaman tidak diidentifikasi dengan jelas.
- Peluang termasuk pengembangan DIKLAT, penambahan jumlah pasien melalui program Menkes, dan RS pendidikan.
- Ancaman melibatkan persaingan dengan RS swasta yang berdekatan.
- Peluang meliputi kebijakan pemerintah yang mendukung, pertumbuhan ekonomi kota Bandung, dan kerjasama dengan rumah sakit lain.
- Ancaman meliputi persaingan dengan penyedia jasa layanan kesehatan sejenis dan proses regulasi lambat.

Analisis: RSUD Kota Bandung harus mengidentifikasi lebih banyak ancaman potensial untuk mengambil langkah-langkah pencegahan. RSUD Kota Bandung Kiwari memiliki peluang besar untuk pertumbuhan melalui pengembangan DIKLAT dan program-program pelayanan yang disebutkan. Ancaman dari RS swasta memerlukan strategi untuk menjaga daya saing. RSUD Kota Bandung Kiwari harus memanfaatkan peluang yang ada dan merespons ancaman dengan bijak, terutama dalam hal persaingan dan regulasi.

- 9) Mengatasi Kelemahan dan Ancaman:

- Optimalisasi anggaran dan membagi beban tugas dapat membantu mengatasi keterbatasan anggaran.
- Menggunakan RS pesaing sebagai acuan adalah langkah positif.

- Upaya untuk meningkatkan lapangan parkir sudah direncanakan dengan alokasi anggaran khusus. Menganalisis dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.
- Meningkatkan hubungan dengan *stakeholder*.
- Meningkatkan kualitas pelayanan dan menciptakan program unggulan.

Analisis: Mengatasi keterbatasan anggaran melalui efisiensi adalah langkah baik. Memanfaatkan pesaing sebagai motivasi adalah strategi baik untuk pertumbuhan. Solusi terhadap kelemahan lapangan parkir merupakan langkah positif. RSUD Kota Bandung Kiwari harus terus memantau persaingan dengan RS swasta dan beradaptasi sesuai kebutuhan. Mengatasi kelemahan dan ancaman memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan berbagai aspek, termasuk pemasaran, manajemen, dan pelayanan.

10) Program Unggulan Instalasi Rawat Jalan:

- Pelayanan penyandang disabilitas.
- Program terkait kekerasan terhadap perempuan dan anak.
- Digitalisasi layanan untuk pasien BPJS.
- Program pembiayaan BPJS di rawat jalan non-BPJS.

Analisis: Program-program ini menunjukkan komitmen RSUD Kota Bandung Kiwari untuk meningkatkan pelayanan dan inklusi sosial. Digitalisasi juga dapat meningkatkan efisiensi.

11) Strategi Pemasaran yang Sudah Dilakukan:

- Mengubah *mindset* masyarakat.
- Menentukan target pasar.
- Membuat laman *website* atau aplikasi resmi.
- Memanfaatkan media sosial.

Analisis: Strategi pemasaran yang telah dilakukan mencakup langkah-langkah umum digunakan dalam pemasaran modern, seperti *digital marketing* melalui media sosial dan pengembangan *platform online* untuk mencapai *audiens* lebih luas.

Kesimpulannya, RSUD Kota Bandung Kiwari memiliki potensi kuat tetapi juga menghadapi tantangan signifikan dalam strategi pemasaran. Fokus pada inovasi, penggunaan efisien anggaran, dan peningkatan citra akan membantu mencapai tujuan pemasaran yang diinginkan. Selain itu, identifikasi lebih banyak ancaman dan pemantauan kontinu akan membantu dalam mengatasi kendala yang mungkin muncul di masa depan. Dalam keseluruhan analisis, RSUD Kota Bandung Kiwari memiliki potensi besar untuk pertumbuhan dan peningkatan pelayanan. Fokus pada peningkatan kualitas pelayanan, inklusi pasien BPJS, dan pengembangan program-program unggulan dapat membantu meningkatkan kunjungan pasien. Selain itu, rencana untuk mengatasi kendala seperti lapangan parkir akan membantu memperbaiki pengalaman pasien. Tetap beradaptasi dengan perubahan lingkungan persaingan adalah kunci untuk menghadapi ancaman dari RS swasta. RSUD Kota Bandung Kiwari telah melakukan berbagai langkah positif dalam strategi pemasaran dan telah mencapai sejumlah kesuksesan. Namun, masih ada ruang untuk pengembangan dan inovasi yang dapat membantu meningkatkan kinerja pemasaran dan mencapai target lebih baik di masa depan. Dukungan dari *stakeholder*, seperti pemerintah dan mitra, juga dapat menjadi faktor penting dalam kesuksesan pemasaran RSUD Kota Bandung Kiwari.

Analisis Hasil Focus Group Discussion (FGD) tentang Strategi Pemasaran

1) *Feedback* dari Strategi Pemasaran: *Feedback* yang diterima dianggap baik, termasuk peningkatan jumlah pasien dan peningkatan loyalitas pasien tetap.

Analisis: *Feedback* positif adalah indikasi bahwa strategi pemasaran telah memberikan hasil yang diinginkan, yaitu peningkatan jumlah pasien dan loyalitas. Ini menunjukkan bahwa upaya pemasaran telah berhasil.

- 2) Kendala dari Promosi: Kendala yang dihadapi termasuk keterbatasan anggaran dan kurangnya konten menarik yang dapat menarik perhatian generasi milenial.
Analisis: Kendala anggaran adalah masalah umum dalam pemasaran. Kurangnya konten menarik untuk generasi milenial menunjukkan pentingnya berinovasi dalam strategi pemasaran untuk menangkap perhatian target pasar berbeda.
- 3) Kemungkinan Respon Masyarakat: Masyarakat memberikan respon baik dan antusias, terutama terhadap layanan yang ditawarkan oleh rumah sakit.
Analisis: Respon positif dari masyarakat adalah indikasi bahwa strategi pemasaran telah efektif dalam menarik perhatian dan memengaruhi masyarakat untuk menggunakan layanan rumah sakit.
- 4) Optimalitas Strategi Pemasaran: Strategi pemasaran dianggap sudah cukup optimal, tetapi masih memerlukan pengembangan dan inovasi.
Analisis: Meskipun telah memberikan hasil positif, penting untuk terus mengembangkan dan berinovasi dalam strategi pemasaran agar tetap kompetitif dan efektif dalam jangka panjang.
- 5) Tolak Ukur Keberhasilan: Tolak ukur keberhasilan adalah peningkatan jumlah kunjungan pasien yang signifikan.
Analisis: Peningkatan jumlah pasien adalah indikator utama keberhasilan strategi pemasaran. Jika jumlah pasien terus meningkat secara signifikan, ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran telah berhasil.
- 6) Sesuai dengan Target Market: Strategi pemasaran dianggap sudah cukup sesuai dengan target market, tetapi diperlukan upaya lebih untuk meningkatkan efektivitasnya.
Analisis: Kesesuaian dengan target market adalah hal positif, tetapi terus memperbaiki dan mengembangkan strategi akan membantu mencapai hasil lebih baik.
Kesimpulannya, FGD ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang telah dilakukan telah memberikan hasil positif dalam hal peningkatan jumlah pasien dan loyalitas. Meskipun sudah cukup optimal, penting untuk terus berinovasi dan mengatasi kendala anggaran serta menciptakan konten menarik untuk mencapai target pasar lebih luas dan efektif.

Analisis Hasil Wawancara Dengan Pasien

- 1) Kompetensi Teknis:
 - Ramah dan Kompeten: Pasien merasa petugas RS sangat ramah dan kompeten dalam memberikan pelayanan. Ini adalah indikator positif bahwa staf RS mampu menjaga kualitas pelayanan dan memberikan rasa aman kepada pasien.
 - Penampilan Rapih: Penampilan rapih dan bersih dari seluruh petugas RS juga merupakan faktor yang meningkatkan kepercayaan pasien. Hal ini dapat membantu menciptakan lingkungan bersahabat dan profesional.
- 2) Akses Terhadap Pelayanan:
 - Lokasi RS: Lokasi RS yang mudah dijangkau adalah aspek positif, meskipun akses parkir mungkin perlu diperbaiki untuk kendaraan pribadi.
 - Bahasa Komunikasi: Bahasa komunikasi baik dan pemahaman petugas RS terhadap kebutuhan pasien merupakan hal penting dalam memberikan pelayanan efektif.
- 3) Efektivitas:
 - Jumlah Petugas: Pasien merasa jumlah petugas kesehatan yang melayani memadai, mengurangi antrian panjang. Ini penting untuk menjaga efisiensi dalam pelayanan.
 - Prosedur Pelayanan: Walaupun ada sedikit kompleksitas dalam prosedur pelayanan, tahap-tahap awal seperti *screening* dianggap baik. Namun, perlu diperhatikan agar alur pelayanan lebih lancar terutama di instalasi farmasi.
 - Pemeriksaan Sesuai Keluhan: Pemeriksaan sesuai dengan keluhan pasien dan penjelasan baik adalah tanda positif dalam memberikan pelayanan berkualitas.

4) Hubungan Antar Manusia:

- Sikap Antusias dan Empati: Sikap antusias dan empati petugas kesehatan dalam menjelaskan prosedur pelayanan dapat membantu pasien merasa tenang dan nyaman.
- Pendengaran Dokter: Kemampuan dokter dalam mendengarkan keluhan dengan baik dan sabar sangat penting dalam menilai kondisi pasien.
- Penjelasan Penyakit: Penjelasan baik oleh dokter tentang penyakit yang diderita adalah faktor positif dalam memberikan pelayanan yang berkualitas.

5) Efisiensi:

- Waktu Tunggu: Waktu tunggu saat pendaftaran mungkin bervariasi, tetapi tidak sampai berjam-jam. Peningkatan dalam manajemen waktu pendaftaran bisa menjadi saran untuk meningkatkan efisiensi.
- Biaya dan Pelayanan: Pasien merasa pelayanan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan, mengindikasikan bahwa mereka merasa puas dengan pelayanan RS.

6) Kelangsungan Pelayanan:

- Kepuasan Pelayanan: Pasien merasa petugas RS telah memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini penting untuk menjaga kepuasan pasien.
- Proses Pelayanan Keseluruhan: Pasien merasakan bahwa proses pelayanan secara keseluruhan cukup baik dan profesional, menunjukkan bahwa RS berfokus pada kualitas pelayanan.

7) Keamanan:

- Kondisi Fisik RS: Kondisi fisik RS memadai, termasuk akses toilet, akses pasien, dan akses *lift* yang baik, merupakan faktor penting dalam memberikan rasa aman kepada pasien.
- Fasilitas Pendukung: Meskipun ada kekurangan dalam tempat parkir, fasilitas lainnya mendukung keselamatan pasien.

8) Kenyamanan:

- Sarana dan Prasarana: Meskipun sudah memadai, ada beberapa area yang bisa diperbaiki untuk meningkatkan kenyamanan pasien.
- Ruang Tunggu: Kondisi ruang tunggu luas dan bersih adalah aspek positif dalam memberikan pengalaman nyaman kepada pasien.
- Ruang Periksa: Ruang periksa bersih dan nyaman memberikan kesan positif kepada pasien dan dapat mempengaruhi pilihan RS.

Secara keseluruhan, rumah sakit ini tampaknya memiliki banyak aspek positif dalam pelayanannya, tetapi ada beberapa area yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan bagi pasien, seperti manajemen alur pelayanan dan akses parkir lebih baik.

PEMBAHASAN

Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation Matrix - EFE Matrix*)

Evaluasi faktor eksternal digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi perkembangan kegiatan RSUD Kota Bandung Kiwari. Faktor-faktor peluang dan ancaman yang diidentifikasi dalam penelitian ini akan dievaluasi dengan analisis eksternal, yaitu dengan menggunakan matriks EFE. Analisis faktor-faktor tersebut dengan cara mengumpulkan data serta menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan persoalan ekonomi, sosial, budaya dan aspek penting lainnya yang mempengaruhi kegiatan pengelolaan rumah sakit. Peneliti mengumpulkan data dengan cara melakukan wawancara kepada pengunjung, pengelola, serta pemilik agar data yang terkumpul lebih lengkap dan akurat dalam penyusunan matriks EFE, peneliti dapat menemukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman

secara tepat berdasarkan pengamatan di lapangan dan menghasilkan *output* berupa analisis yang dapat digunakan untuk strategi pengembangan RSUD Kota Bandung Kiwari.

Hasil analisis eksternal ini akan menggambarkan apakah peluang yang ada kemungkinan dapat direspon dengan baik, serta apakah ancaman yang muncul dapat diatasi. Berikut Analisis Faktor Eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran RSUD Kota Bandung Kiwari pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE Matrix*)

Indikator Kunci	Bobot (%)	Rating (1-9)	Skor (BxR)
PELUANG			
Letak Geografis: terletak di daerah padat penduduk	0,05	4	0,20
Faktor demografi pertumbuhan penduduk >20%	0,15	3	0,45
Faktor sosial budaya: 53,93% penduduk menggunakan asuransi kesehatan terutama BPJS	0,25	7	1,75
Perilaku masyarakat berobat ke RS meningkat	0,15	5	0,75
Kebijakan pemerintah yang memberi support dalam bidang kesehatan	0,15	6	0,90
Penggunaan media sosial yang semakin berkembang di masyarakat sehingga mudah mengakses layanan kesehatan	0,25	6	1,50
			5,55
ANCAMAN			
Peraturan pemerintah yang berubah-ubah	0,10	5	0,50
Rumah Sakit dengan fasilitas lebih lengkap	0,25	2	0,50
RS dengan tim marketing yang lebih baik	0,10	6	0,60
Tuntutan tinggi masyarakat terhadap kesehatan	0,10	3	0,30
Kenaikan iuran BPJS	0,30	1	0,30
Pandemi Covid-19	0,15	4	0,60
			2,80

Matrik Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation Matrix - IFE Matrix*)

Evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan organisasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Evaluasi faktor internal dilakukan dengan menyimpulkan data sebagai hasil wawancara yang akan digunakan dalam penyusunan matriks IFAS. Instrumen tersebut digunakan untuk menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dominan dalam kegiatan pengelolaan RSUD Kota Bandung Kiwari.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*IFE Matrix*)

Indikator Kunci	Bobot (%)	Rating (1-9)	Skor (BxR)
KEKUATAN			
Visi Misi dan Tujuan Rumah Sakit	0,10	4	0,40
SDM yang terstandarisasi dan unggul di bidangnya	0,20	7	1,40
Tarif bersaing	0,15	5	0,75
Pelanggan meliputi seluruh kelas sosial	0,10	3	0,30
RS telah terakreditasi dengan predikat utama	0,20	5	1,00
Dapat menggunakan BPJS	0,25	8	2,00
	1,00		5,85
KELEMAHAN			
Sarana pelayanan penunjang belum lengkap dan belum optimal	0,30	2	0,60
Fasilitas publik belum lengkap	0,10	4	0,40
Sistem Informasi belum terintegrasi sempurna	0,05	5	0,25

Indikator Kunci	Bobot (%)	Rating (1-9)	Skor (BxR)
Peran marketing belum optimal	0,10	5	0,50
Belum memanfaatkan peranan Teknologi digital secara maksimal dalam pelayanan pasien	0,25	3	0,75
Fasilitas layanan perawatan masih terbatas	0,20	3	0,60
			2,80

IFAS	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi dan Misi RSUD Kota Bandung Kiwari 2. SDM kompeten 3. Telah terakreditasi paripurna oleh KARS 4. Mayoritas pegawai di RSUD Kota Bandung Kiwari adalah PNS sehingga kesetiaan kepada organisasi lebih besar daripada pegawai kontrak 5. Lokasi RSUD Kota Bandung Kiwari strategis 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana pelayanan penunjang belum lengkap dan belum optimal 2. Fasilitas publik belum lengkap 3. Peran pemasaran untuk pasien non-BPJS belum optimal 4. Belum memanfaatkan peranan teknologi digital secara maksimal dalam pelayanan pasien 	
EFAS	<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan BPJS dapat menjadi sumber utama pendapatan RSUD Kota Bandung Kiwari 2. Peraturan perundangan yang mendukung operasional RSUD Kota Bandung Kiwari 	<p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi Teknologi Medis • Peningkatan Layanan Perawatan • <i>Telemedicine</i> • Pengembangan Program Kesehatan 	<p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi Portofolio • Penjualan Aset non-Esensial • Aliansi atau Kemitraan • Fokus pada <i>Core Competencies</i>
	<p>THREAT (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RS lain dengan fasilitas lebih lengkap 2. Tuntutan tinggi masyarakat terhadap Kesehatan 3. RS pesaing dengan tim pemasaran yang bekerja lebih maksimal 4. Kenaikan iuran BPJS 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi dan Pemasaran • Ekspansi Layanan • Kemitraan dengan Pihak Ketiga • Program Kesehatan Masyarakat 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Sumber Daya Finansial • Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia • Menambah Infrastruktur Teknologi • Regulasi dan Kepatuhan • Risiko Reputasi • Meningkatkan Inovasi dalam Layanan

Gambar 1. Matriks Analisis SWOT

Analisis SWOT dan McKinsey

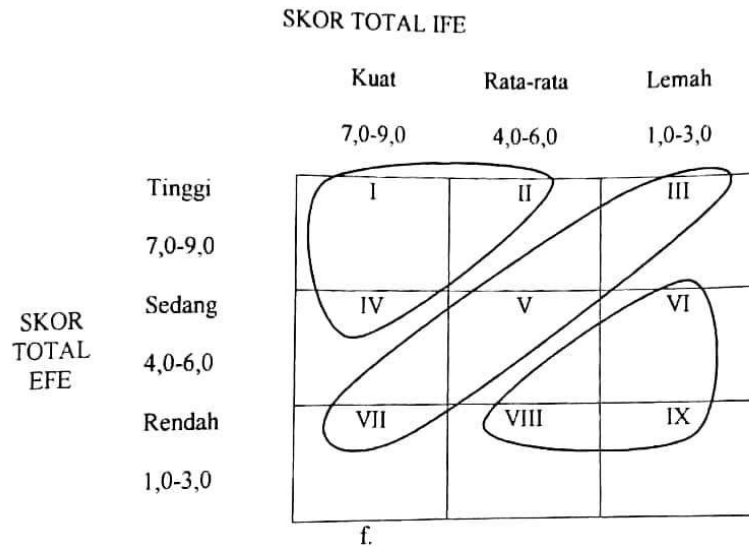
Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dan audit eksternal dan internal perusahaan. Matriks IE terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE dan total skor dari matriks EFE. Matriks ini bermanfaat untuk menentukan posisi perusahaan, terdiri atas sembilan sel, namun secara garis besar dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda.

Strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*) yang meliputi sel I, II, atau IV dan strategi cocok untuk diterapkan, antara lain strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal). Strategi jaga dan pertahankan, meliputi sel III, V atau VII, dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi tuai atau divestasi, meliputi sel VI, VIII dan I. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh hasil sebagai berikut:

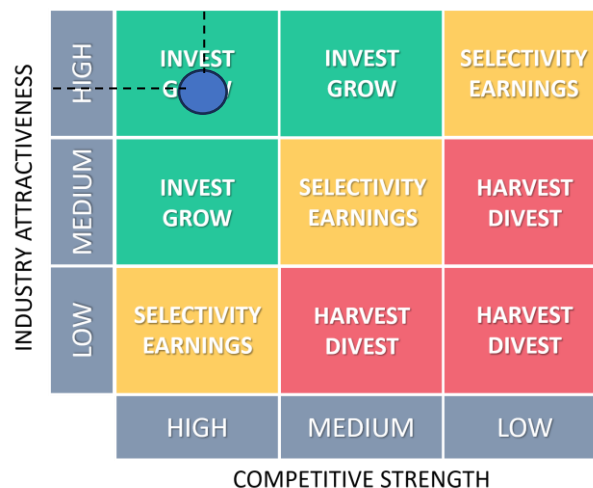
- Kondisi peluang terhadap ancaman memiliki skor $5,55 + 2,80 = 8,35$
- Kondisi kekuatan terhadap kelemahan memiliki skor $5,85 + 2,80 = 8,65$

Maka berdasarkan hasil skor matriks EFE dan IFE diperoleh nilai matriks Internal-External yaitu 8,35 EFE dan 8,65 IFE maka kuadran matrix yang diperoleh adalah:



Gambar 2. Skor Total IFE dan EFE

Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi RSUD Kota Bandung Kiwari berdasarkan analisis SWOT-TOWS, yaitu berada pada kuadran 1 atau pada matrix GE-Mckinsey beradapa pada posisi *Growth-Invest* seperti pada kuadran berikut.



Gambar 3. Matrik General Electric-Mckinsey (Onodugo et al., 2013)

Maka strategi ideal adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk Strategi tuai atau divestasi. Maka berdasarkan hasil tersebut penulis mencoba merumuskan strategi yang digunakan sebagai berikut. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, serta strategi

divestasi, adalah langkah-langkah strategis yang dapat digunakan oleh RSUD Kota Bandung Kiwari untuk mengoptimalkan operasional dan pertumbuhan mereka.

Berikut ini beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan:

Strategi Pengembangan Produk: *Strength to Opportunity* (SO)

- 1) Inovasi Teknologi Medis: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat berinvestasi dalam teknologi medis terbaru, seperti peralatan diagnostik canggih atau sistem rekam medis elektronik lebih efisien.
- 2) Peningkatan Layanan Perawatan: Fokus pada peningkatan kualitas layanan perawatan pasien dapat menjadi strategi efektif. Ini termasuk pelatihan lebih lanjut untuk staf medis dan peningkatan proses perawatan.
- 3) *Telemedicine*: Mengembangkan layanan *telemedicine* dapat membantu RSUD Kota Bandung Kiwari mencapai pasien di luar wilayah geografis lebih luas dan memberikan akses ke perawatan kesehatan jarak jauh.
- 4) Pengembangan Program Kesehatan:
 - Program Pencegahan: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat mengembangkan program pencegahan penyakit, seperti program diet sehat, olahraga, dan pengelolaan stres.
 - Program Kesehatan Mental: Menyediakan layanan kesehatan mental dan dukungan psikologis kepada pasien.

Hal ini tentunya sejalan dengan teori-teori berikut ini: *Technology Acceptance Model* yang dikembangkan oleh (Fred Davis dan Richard Bagozzi, 2016), dimana teori ini menyatakan bahwa pada faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan teknologi oleh individu. Dalam konteks *telemedicine*, teori ini dapat membantu menjelaskan bagaimana tenaga medis dan pasien di RSUD Kota Bandung Kiwari dapat menerima dan mengadopsi layanan *telemedicine*. Persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan adalah faktor kunci dalam teori ini. Selanjutnya, terdapat Teori Perilaku Kesehatan (*Health Behaviour Theory*) dikutip oleh (Nilna R. Isna, 2012) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu terkait kesehatan.

Dalam konteks pengembangan program pencegahan dan kesehatan, teori ini membantu memahami dan merancang intervensi lebih efektif dengan mempertimbangkan motivasi, sikap, dan norma-norma sosial. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memperkuat kekuatan diperlukan motivasi dan sikap kuat dari semua elemen rumah sakit. Teori Resiliensi Kesehatan (*Health Resilience Theory*) dikutip oleh (DV Fakhriyani, 2021), menitikberatkan pada kapasitas individu atau komunitas untuk pulih dari stres, menghadapi tantangan, dan menjaga kesehatan mental. Dalam mendukung program kesehatan mental di RSUD Kota Bandung Kiwari, teori ini dapat memberikan dasar untuk merancang layanan yang membantu pasien mengembangkan ketangguhan mental dan mengatasi tekanan psikologis.

Strategi Penetrasi Pasar: *Strength to Weakness* (SW)

- 1) Promosi dan Pemasaran: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat meningkatkan upaya promosi dan pemasaran untuk menjangkau lebih banyak pasien potensial. Ini bisa meliputi kampanye iklan, kehadiran aktif di media sosial, dan kerja sama dengan asuransi kesehatan lokal.
- 2) Ekspansi Layanan: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat mempertimbangkan untuk menambah layanan kesehatan atau memperluas layanan yang ada, seperti menambah kapasitas tempat tidur atau membuka klinik spesialis baru.
- 3) Kemitraan dengan Pihak Ketiga: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat menjalin kemitraan dengan rumah sakit atau klinik swasta lainnya untuk memperluas jangkauan mereka dan memberikan layanan lebih luas kepada pasien.
- 4) Program Kesehatan Masyarakat: Melibatkan diri dalam program kesehatan masyarakat lokal, seperti penyuluhan kesehatan atau program imunisasi, dapat membantu membangun hubungan positif dengan komunitas sekitar.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Manajemen Pemasaran menurut (Tjiptono, 2011:2), dimana manajemen merupakan sistem total aktivitas bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menetapkan harga, dan mendistribusikan produk, jasa dan gagasan yang mampu memuaskan keinginan pasar sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasional. Dalam konteks RSUD Kota Bandung Kiwari, perencanaan pemasaran melibatkan pengembangan strategi untuk mempromosikan layanan kesehatan mereka. Ini dapat mencakup perencanaan kampanye iklan, penentuan target pasar, dan penetapan tujuan pemasaran sesuai dengan misi dan visi rumah sakit. Sehingga dengan begitu diharapkan akan menurunkan kelemahan yang selama ini dirasakan oleh pihak rumah sakit.

Strategi Divestasi (Tuai atau Divestasi): *Weakness to Opportunities (WO)*

- 1) Evaluasi Portofolio: RSUD Kota Bandung Kiwari harus melakukan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh unit bisnis atau fasilitas yang mereka miliki. Unit yang tidak memberikan profitabilitas cukup atau tidak sesuai dengan visi dan misi RSUD Kota Bandung Kiwari harus dipertimbangkan untuk dijual atau ditutup.
- 2) Penjualan Aset Non-Esensial: RSUD Kota Bandung Kiwari dapat menjual aset atau properti non-esensial untuk mendapatkan modal tambahan yang dapat digunakan untuk investasi dalam layanan kesehatan lebih penting atau untuk membayar utang.
- 3) Aliansi atau Kemitraan: Selain divestasi penuh, RSUD Kota Bandung Kiwari juga dapat mencari kemitraan atau aliansi dengan rumah sakit atau penyedia layanan kesehatan lain yang memiliki visi dan strategi serupa.
- 4) Fokus pada *Core Competencies*: RSUD Kota Bandung Kiwari sebaiknya fokus pada kompetensi inti mereka dan berinvestasi dalam pengembangan area yang sesuai dengan keahlian mereka.

Strategi untuk Mengatasi Kelemahan dalam Menghadapi Ancaman: *Weakness to Threat (WT)*

- 1) Peningkatan Sumber Daya Finansial:
 - Identifikasi area yang dapat dioptimalkan untuk efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan.
 - Jalin kemitraan strategis dengan pihak swasta, lembaga keuangan, atau organisasi non-profit untuk mendukung keuangan rumah sakit.
 - Tinjau kembali kebijakan keuangan dan diversifikasi sumber pendapatan.
- 2) Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia:
 - Laksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan keberagaman kompetensi.
 - Pertimbangkan penggunaan teknologi otomatisasi untuk tugas-tugas rutin, membebaskan sumber daya manusia untuk fokus pada pekerjaan yang memerlukan keterampilan manusiawi.
 - Kembangkan rencana suksesi yang kuat untuk mengatasi potensi kekosongan posisi kunci.
- 3) Menambah Infrastruktur Teknologi:
 - Investasikan dalam infrastruktur teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung inovasi layanan.
 - Jalin kemitraan dengan penyedia layanan teknologi untuk mendapatkan akses ke solusi terkini tanpa perlu mengelola secara langsung.
 - Lakukan audit teknologi reguler untuk mengidentifikasi area yang memerlukan pembaruan atau peningkatan.
- 4) Regulasi dan Kepatuhan:
 - Bentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk memahami dan menginterpretasikan peraturan kesehatan yang berlaku.

- Gunakan perangkat lunak manajemen kepatuhan untuk memantau perubahan regulasi dan memastikan kepatuhan.
 - Bangun hubungan erat dengan ahli hukum atau konsultan regulasi untuk mendapatkan panduan dan dukungan.
- 5) Risiko Reputasi:
- Implementasikan program manajemen risiko yang mencakup identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko reputasi.
 - Terapkan kebijakan transparansi dalam komunikasi dengan pelanggan dan masyarakat untuk meminimalkan dampak negatif pada reputasi.
 - Pertahankan keterbukaan dalam menanggapi masalah atau krisis untuk membangun kepercayaan.
- 6) Meningkatkan Inovasi dalam Layanan:
- Bentuk tim riset dan pengembangan yang fokus pada inovasi dalam penyediaan layanan kesehatan.
 - Berkolaborasi dengan lembaga riset, universitas, atau perusahaan teknologi kesehatan untuk mengembangkan solusi inovatif.
 - Lakukan survei reguler untuk mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi pelanggan, dan gunakan temuan tersebut sebagai dasar untuk inovasi.

Implementasi strategi ini harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap kelemahan yang dimiliki oleh rumah sakit, dan evaluasi rutin perlu dilakukan untuk menilai efektivitas dan melakukan penyesuaian sesuai dengan perubahan dalam lingkungan operasional.

Keputusan untuk menerapkan strategi apa pun harus didasarkan pada analisis menyeluruh tentang keadaan dan potensi RSUD Kota Bandung Kiwari, serta berbagai faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi pasar layanan kesehatan di wilayah mereka. Terlebih lagi, perubahan manajemen, konsultasi dengan pemangku kepentingan, dan perencanaan strategis cermat akan kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Hal ini didukung oleh (Priansa, 2015:90) menekankan bahwa aliansi atau kemitraan sebaiknya melibatkan pemanfaatan keahlian inti (*core competencies*) dari masing-masing pihak. Aliansi yang dibangun berdasarkan keunggulan inti dapat menciptakan sinergi yang kuat. Selanjutnya ada teori yang dikemukakan oleh (Peter Drucker, 2015:102) berbicara tentang konsep "*Strategic Alliances*" atau aliansi strategis sebagai suatu bentuk kemitraan yang diarahkan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. Menurutnya, aliansi harus membantu organisasi mencapai misi dan visi mereka.

Pembahasan *Segmenting, Targetting* dan *Positioning* RSUD Kota Bandung Kiwari

No.	Pokok Bahasan	Before	After
1	<i>Segmenting</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis layanan: Melayani pasien ibu dan anak saja dan terbatas hanya pasien umum dengan penyakit tertentu. • Lokasi Geografis: Terbatas pada area Bandung dan sekitarnya serta belum ada layanan telemedicine • Hanya melayani penyakit yang diderita oleh ibu dan anak saja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Layanan: Memisahkan pasien berdasarkan jenis layanan yang mereka butuhkan, seperti layanan medis umum, perawatan kesehatan mental, atau layanan telemedicine. Tidak lagi terfokus pada pelayanan Kesehatan ibu dan anak • Lokasi Geografis: Mengidentifikasi area geografis atau wilayah yang memiliki kebutuhan kesehatan khusus dan dapat

			<p>dijangkau melalui layanan telemedicine.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan Kesehatan: Memahami kebutuhan kesehatan khusus atau penyakit yang umum di wilayah tertentu.
2	<i>Targetting</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada segmen pasar pasien ibu dan anak • Pasar terbatas hanya wilayah bandung dan sekitarnya • Layanan hanya terbatas pada pasien dengan penyakit umum dan belum merambah pada penyakit-penyakit khusus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada segmen pasien yang membutuhkan layanan inovatif teknologi medis, seperti pemeriksaan diagnostik canggih atau rekam medis elektronik. • Targetkan pasien di luar wilayah geografis yang dapat dijangkau melalui layanan telemedicine. • Meningkatkan layanan perawatan untuk segmen pasien dengan kebutuhan kesehatan mental atau program pencegahan penyakit.
3	<i>Positioning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terfokus pada rumah sakit yang memberikan pelayanan maksimal untuk ibu dan anak • Terfokus pada pelayanan Kesehatan yang bersifat umum dan kurang melirik kebutuhan pasien di penyakit mental dan khusus. • Berorientasi hanya pada pasar offline dan kurang memperhatikan layanan telemedicine 	<ul style="list-style-type: none"> • Menempatkan diri sebagai rumah sakit yang berfokus pada inovasi teknologi medis dan layanan kesehatan yang personal dan berkualitas. • Menekankan pada kepedulian terhadap kesehatan mental dan program pencegahan untuk menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan holistik pasien. • Menjadi pemimpin dalam layanan telemedicine untuk meningkatkan aksesibilitas dan kenyamanan pasien.

Rumah sakit saat ini awalnya memiliki fokus yang terbatas pada pelayanan ibu dan anak di wilayah Bandung dan sekitarnya, dengan penekanan khusus pada penyakit umum. Untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan aksesibilitas, langkah pertama adalah memperluas jenis layanan. Diversifikasi layanan menjadi layanan medis umum, perawatan kesehatan mental, dan layanan *telemedicine* dapat memperluas pangsa pasar. Ini memungkinkan rumah sakit untuk merespons berbagai kebutuhan kesehatan di masyarakat, meningkatkan daya saing, dan memperluas jangkauan geografis melalui penerapan teknologi telemedicine.

Dalam segmen pasar, pergeseran dari fokus khusus pada ibu dan anak menjadi target segmen yang lebih luas, termasuk layanan inovatif teknologi medis dan pasien di luar wilayah geografis. Strategi ini memungkinkan rumah sakit untuk mencapai pasar yang lebih luas dan memberikan layanan yang lebih beragam. Peningkatan layanan untuk pasien dengan kebutuhan kesehatan mental atau program pencegahan penyakit juga dapat meningkatkan daya saing dan menciptakan diferensiasi positif di mata pasien.

Dalam hal *positioning*, rumah sakit perlu menyesuaikan citra menjadi penyedia layanan kesehatan yang inovatif dan holistik. Menempatkan diri sebagai pemimpin dalam inovasi

teknologi medis, kesehatan mental, dan layanan telemedicine akan meningkatkan reputasi dan daya tarik. Penekanan pada kesehatan mental dan program pencegahan dapat memberikan keunggulan kompetitif dan menciptakan citra rumah sakit yang peduli terhadap kesejahteraan holistik pasien.

Peningkatan aksesibilitas melalui layanan telemedicine akan memungkinkan rumah sakit mencapai pasien di berbagai wilayah, mengatasi keterbatasan geografis. Dengan menekankan pada kualitas, inovasi, dan kesejahteraan holistik, rumah sakit dapat menciptakan posisi yang kuat dalam industri kesehatan, mengundang minat pasien dari berbagai lapisan masyarakat.

Dalam pengembangan strategi ini, kolaborasi dengan pihak ketiga, pengadaan teknologi medis terkini, dan penguatan infrastruktur telemedicine menjadi esensial. Evaluasi terus-menerus terhadap implementasi strategi dan umpan balik dari pasien dapat membantu rumah sakit untuk terus beradaptasi dan memperbaiki layanannya sesuai dengan kebutuhan dan harapan pasien yang terus berubah.

Pembahasan Bauran Pemasaran 7P RSUD Kota Bandung Kiwari

No.	Bahasan	Before	After
1	Product	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya fasilitas penunjang • Layanan perawatan terbatas • Fokus pada segmen ibu dan anak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas layanan rumah sakit yang tinggi, • SDM terstandarisasi, • Akreditasi dengan predikat utama. • Memberikan layanan pasien umum
2	Price	<ul style="list-style-type: none"> • Relatif terjangkau • Beberapa pelayanan cenderung mahal 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga bersaing • Memberikan fasilitas pembayaran dengan BPJS
3	Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Platform pemasaran terbatas • Kemampuan promosi kurang kreatif • Strategi Pemasaran Monoton 	<ul style="list-style-type: none"> • Platform pemasaran terus berkembang • Kreatifitas promosi berkembang dengan beragam konten baru • Strategi pemasaran di ubah lebih agresif dan masif
4	Place	<ul style="list-style-type: none"> • Area parkir terbatas • Gedung kecil • Fasilitas publik kurang lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan layanan valet parking • Pembangunan gedung • Meningkatkan fasilitas publik seperti layanan <i>telemedicine</i> dan layanan darurat.
5	People	<ul style="list-style-type: none"> • SDM dokter spesialis minim • Kompetensi perawat belum merata • SDM masih rangkap jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penambahan SDM dokter spesialis • Peningkatan kompetensi perawat • Menambah jumlah SDM untuk beberapa sektor sehingga tidak ada rangkap jabatan
6	Process	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem informasi belum terintegrasi maksimal • Pelayanan masih berjalan standar dan kurang efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem informasi yang terintegrasi dengan semua layanan • Sistem pelayanan yang efektif dan modern dengan teknologi baru seperti tiket parking, pendaftaran online, pelayanan <i>telemedicine</i> dll.
7	Physical Evidence	<ul style="list-style-type: none"> • Gedung kecil • Area parkir terbatas • Fasilitas layanan kesehatan kurang lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan gedung • Peningkatan kapasitas parkir dan layanan valet parking • Penambahan fasilitas pelayanan meliputi penyakit khusus dan mental.

Rumah sakit perlu mengembangkan strategi yang terfokus pada peningkatan kualitas layanan dan fasilitas untuk mengatasi kelemahan pada aspek produk. Dengan memiliki SDM terstandarisasi dan terakreditasi, langkah pertama yang perlu diambil adalah meningkatkan fasilitas penunjang serta mengatasi keterbatasan layanan perawatan kritis. Dengan demikian, rumah sakit dapat menggaransi pengalaman pelayanan yang holistik dan memadai bagi pasien, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan dan citra positif di mata masyarakat.

Dalam menghadapi tantangan harga, rumah sakit dapat mempertahankan kelebihan kompetitifnya melalui tarif bersaing. Strategi untuk menjaga keseimbangan antara harga dan kualitas pelayanan menjadi krusial. Studi pasar mendalam dapat membantu menetapkan tarif yang sesuai dengan standar industri dan dapat diterima oleh masyarakat. Penawaran paket layanan yang memadai juga dapat menjadi strategi efektif untuk menarik perhatian calon pasien dan memastikan bahwa nilai yang diberikan setara dengan biaya yang dikenakan.

Dalam konteks promosi, optimalisasi peran pemasaran menjadi kunci. Rumah sakit harus meningkatkan kehadiran dalam platform pemasaran, baik secara online maupun offline. Selain itu, strategi pemasaran yang unik, menekankan keunggulan seperti SDM terstandarisasi dan akreditasi, akan memperkuat citra rumah sakit sebagai pilihan utama bagi pasien. Pemberdayaan karyawan, termasuk peran marketing, dapat meningkatkan visibilitas rumah sakit dalam persaingan industri kesehatan yang ketat.

Sebagai langkah penting dalam hal tempat atau lokasi, rumah sakit harus meningkatkan fasilitas publik dan memfokuskan upaya pada inklusivitas sosial. Peningkatan fasilitas publik, seperti ruang tunggu, parkir, dan aksesibilitas umum, akan menciptakan lingkungan yang lebih ramah bagi pasien dan pengunjung. Kemampuan untuk melayani seluruh kelas sosial akan memperluas pangsa pasar dan menciptakan dampak positif dalam masyarakat.

Dalam sumber daya manusia (SDM), pengembangan strategi harus memprioritaskan investasi dalam pengembangan karyawan dan optimalisasi peran pemasaran. Pelatihan dan pengembangan keterampilan SDM dapat meningkatkan kualitas pelayanan, sedangkan optimalisasi peran pemasaran dapat meningkatkan visibilitas dan daya tarik rumah sakit. Dengan demikian, rumah sakit dapat memaksimalkan kekuatan SDM terstandarisasi dan memperkuat citra positifnya melalui peran pemasaran yang efektif.

Dalam merespons kekurangan pada proses dan fasilitas fisik, strategi pengembangan harus fokus pada integrasi sistem informasi dan perbaikan sarana penunjang. Implementasi solusi teknologi untuk integrasi sistem informasi akan meningkatkan efisiensi operasional dan pertukaran informasi. Prioritas pada perbaikan dan pengembangan sarana penunjang, termasuk fasilitas layanan perawatan, akan mendukung peningkatan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Dengan demikian, rumah sakit dapat mengoptimalkan prosesnya dan meningkatkan kepuasan pasien.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Implementasi strategi pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari pada dasarnya sudah cukup baik dengan memberikan pelayanan kepada pasien BPJS dengan kualitas sesuai. Namun, belum sepenuhnya optimal terutama dalam implementasi kebijakan dalam pemanfaatan BPJS dan juga implementasi strategi pemasaran yang cenderung monoton dan pasif sehingga jumlah kunjungan pasien tidak dapat terpenuhi secara maksimal.
- 2) Jumlah kunjungan pasien rawat jalan pada umumnya sudah cukup banyak namun masih perlu ditingkatkan yang dikarenakan oleh beberapa fasilitas pendukung seperti lahan parkir

yang masih terbatas menjadi halangan berarti bagi pasien yang ingin berobat selain itu layanan fasilitas kesehatan yang ada belum cukup lengkap, dimana masih banyak fasilitas kesehatan yang belum dapat terlayani sehingga pasien merasa layanan kurang lengkap.

- 3) Salah satu hambatan kritis yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pelayanan pasien saat ini adalah kendala finansial yang signifikan. Kurangnya dukungan anggaran menjadi tantangan utama, yang menyebabkan keterbatasan dalam melaksanakan kegiatan promosi yang dapat meningkatkan visibilitas layanan kesehatan. Rendahnya alokasi dana ini membatasi kemampuan untuk melakukan promosi lebih luas dan inovatif, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi daya tarik dan pemahaman masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan. Selain itu, kendala lainnya terletak pada kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian khusus di bidang promosi. Ketidaktersediaan sumber daya manusia terlatih secara khusus dalam melakukan aktivitas pemasaran menciptakan kesulitan dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran efektif. Tanpa keahlian ini, fokus pemasaran menjadi terpecah dan terkadang arah promosi menjadi kurang jelas. Kesulitan ini dapat menciptakan hambatan dalam mencapai tujuan promosi yang diinginkan dan memaksimalkan dampaknya terhadap target pasar.
- 4) Strategi pelayanan kesehatan rawat jalan yang sekarang dilakukan di RSUD Kota Bandung Kiwari pada umumnya sudah berjalan dengan baik, namun belum optimal. Salah satu permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah lamanya waktu tunggu pasien sebelum mendapatkan pelayanan, yang dapat memengaruhi kepuasan pasien dan efisiensi layanan. Selain itu, proses administratif dalam penerimaan pasien juga dapat menjadi kendala, memerlukan peninjauan agar menjadi lebih efisien dan mengurangi potensi kesalahan. Kurangnya sistem informasi terintegrasi dengan baik juga mungkin menjadi hambatan, menghambat pertukaran informasi cepat dan akurat antarbagian dalam rumah sakit. Selanjutnya, aspek pelatihan dan pengembangan SDM dalam memberikan pelayanan optimal serta memberikan pengalaman pasien yang memuaskan perlu diperkuat untuk meningkatkan kualitas layanan. Pemahaman terhadap harapan dan kebutuhan pasien secara holistik juga menjadi aspek penting untuk diintegrasikan ke dalam strategi pelayanan. Oleh karena itu, penting untuk merinci dan menyusun solusi strategis yang dapat mengatasi setiap permasalahan ini dan meningkatkan keseluruhan efektivitas pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari.

SARAN

Adapun saran-saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk optimalisasi strategi pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari, langkah-langkah melibatkan peningkatan implementasi kebijakan BPJS, inovasi dalam strategi pemasaran, penggunaan data dan analisis, peningkatan interaksi pasien, kemitraan dengan pihak eksternal, dan penyusunan program edukasi masyarakat. Peningkatan implementasi kebijakan BPJS melibatkan pelatihan intensif kepada staf, pembentukan tim internal pemantau, dan peningkatan pemahaman regulasi BPJS. Strategi pemasaran yang lebih dinamis mencakup pemanfaatan media sosial, kampanye promosi, dan identifikasi keunikan layanan. Penggunaan data dan analisis dilakukan melalui sistem manajemen data untuk menilai efektivitas strategi pemasaran. Peningkatan interaksi pasien melibatkan program loyalitas dan umpan balik reguler. Kemitraan eksternal dan program edukasi masyarakat diarahkan untuk meningkatkan jangkauan promosi dan pemahaman masyarakat, dengan tujuan meningkatkan jumlah kunjungan pasien dan dampak positif pada kesehatan masyarakat setempat.

- 2) Untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien rawat jalan, perlu dilakukan pembenahan terhadap fasilitas pendukung, khususnya lahan parkir yang masih terbatas. Solusi dapat melibatkan perluasan lahan parkir atau alternatif pengelolaan parkir lebih efisien untuk mengatasi kendala ruang parkir terbatas. Selain itu, perlu peningkatan pada layanan fasilitas kesehatan dengan menyediakan fasilitas lebih lengkap dan memastikan bahwa seluruh fasilitas kesehatan dapat terlayani dengan baik. Upaya kolaboratif dengan fasilitas kesehatan yang ada, termasuk pihak eksternal jika diperlukan, dapat membantu memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap layanan kesehatan. Dengan demikian, langkah-langkah ini diharapkan dapat memberikan solusi efektif terhadap kendala lahan parkir dan kelengkapan fasilitas pendukung lainnya, sehingga meningkatkan kualitas layanan rawat jalan dan memenuhi harapan pasien.
- 3) Untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan strategi pelayanan pasien saat ini, langkah-langkah perlu diambil. Pertama-tama, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan dukungan anggaran dengan melakukan advokasi dan penggalangan sumber daya finansial dari berbagai pihak, termasuk pihak swasta, lembaga amal, atau kemitraan dengan instansi terkait. Dalam hal kurangnya SDM yang memiliki keahlian khusus di bidang promosi, dapat dipertimbangkan pelatihan internal atau rekrutmen sumber daya manusia yang memiliki keahlian pemasaran. Memastikan ketersediaan tim terlatih dapat membantu merancang dan melaksanakan strategi pemasaran lebih efektif. Selain itu, pemanfaatan teknologi dan media sosial dapat menjadi alternatif efisien dan relatif ekonomis untuk meningkatkan visibilitas layanan kesehatan tanpa harus mengeluarkan biaya besar. Dengan mengatasi kendala finansial dan SDM, diharapkan dapat membuka ruang untuk promosi lebih luas, inovatif, dan efektif, meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan, dan pada gilirannya, mencapai tujuan promosi yang diinginkan.
- 4) Untuk meningkatkan optimalitas strategi pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari, diperlukan sejumlah solusi terintegrasi. Pertama, perlu dilakukan evaluasi dan restrukturisasi pada proses penerimaan pasien, termasuk implementasi teknologi yang memungkinkan registrasi *online* dan pemanggilan nomor antrian yang efisien. Sistem informasi rumah sakit juga perlu diperbarui dan diintegrasikan agar memungkinkan pertukaran informasi lebih cepat antarbagian. Pengembangan pelatihan dan pembinaan SDM dalam memberikan pelayanan optimal dapat diwujudkan melalui program pelatihan rutin dan pemberdayaan tim medis. Selain itu, fokus pada aspek holistik pelayanan memerlukan pendekatan personalisasi terhadap kebutuhan dan harapan pasien, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan terkait perawatan kesehatan mereka. Dengan demikian, penyelarasan solusi holistik ini diharapkan dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan kesehatan rawat jalan di RSUD Kota Bandung Kiwari.

DAFTAR PUSTAKA

- Ballantyne D, Christopher M, Payne A. Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. *Marketing Theory*. 2003 Mar 1;3:159–66.
- Calicchio S. Swot analysis in 4 steps: How to use the SWOT matrix to make a difference in career and business. Stefano Calicchio; 2020. 46 p.
- Davis, FD & Bagozzi R. Perceived Usefulness, Perceive Ease of Use, and User Acceptance of IT. 1989. *MIS Quarterly*, 13.
- Drucker P. 2015.
- Fakhriyani, DV. Peran Resiliensi Terhadap Kesehatan Mental: Penyesuaian Psikologis Selama Pandemi Covid-19 (The Role of Psychological Resilience in Mental Health: Psychological Adjustment During the Covid-19 Pandemic). Conference: International Conference on Islamic Studies (ICONIS) 2021 At: Indonesia.
- Hennink M, Hutter I, Bailey A. *Qualitative Research Methods*. SAGE; 2010. 330 p.
- Hinson R, Osei-Frimpong K, Adeola O, Aziato L. *Health Service Marketing Management in Africa*. CRC Press; 2019. 390 p.
- Isna NR. Sistem Pelayanan Kesehatan Norwegia. *Public Health Science*. Sistem Kesehatan Umum dalam <http://www.norwegia.or.id/facts/living/healthsystem/public.htm>. 2012
- Onodugo et al. Non-Oil Export and Economic Growth in Nigeria: A Time Series Econometric Model. *Economics and Business* 3(2):115-124.
- Oyira EJ, Ndiok AE, Ademuyiwa IY. Challenges, And Nurses' Job Performance in the University of Calabar Teaching Hospital, Calabar Cross River State Nigeria. 2019 [cited 2022 Jul 12]; Available from: <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/11458>.
- Priansa, JD. *Manajemen Peserta Didik dan Model Pembelajaran*. 2015. Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, Fandy. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pert. 2011. Malang: Bayu Media Publishing.
- Wa-Mbaleka S, Rosario A. *The SAGE Handbook of Qualitative Research in the Asian Context*. SAGE; 2022. 639 p.
- Wilson A, Zeithaml V, Bitner MJ, Gremler D. *EBK: Services Marketing: Integrating Customer Service Across the Firm* 4e. McGraw Hill; 2020. 539 p.