

Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Rawat Inap Pasien dalam Meningkatkan Angka Kunjungan (Studi pada RSUD Brebes)

Strategy to Increase the Service Quality in Hospitalization In Order to Increase Patient Visits (Study at Brebes Regional General Hospital)

Yossie Guventri Eka Suprana

Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Pasundan

Email : yossieguventri@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa, mengkaji, dan mengetahui rancangan strategi peningkatan mutu pelayanan rawat inap pasien dalam meningkatkan angka kunjungan di RSUD Brebes. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan sekunder serta wawancara menggunakan kuisioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan. Teknik analisa menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) yang akan dilanjutkan dengan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSUD Brebes memiliki kekuatan yang besar untuk dapat mencapai peluang yang ada dengan strategi SO.

Strategi pemasaran yang dilakukan untuk meningkatkan kunjungan pasien dibuat dengan menggabungkan tahapan strategi STP dengan bauran pemasaran (*marketing mix*). Strategi pemasaran RSUD Brebes adalah meningkatkan kerjasama dengan berbagai fasilitas kesehatan, melakukan sosialisasi, mengadakan berbagai layanan, membuat perencanaan keuangan BLUD, mengadakan pelatihan SDM, meningkatkan kualitas mutu pelayanan kesehatan, serta melakukan penghitungan beban kerja perawat.

Kata kunci: rancangan strategi, strategi pemasaran, kunjungan pasien, rawat inap.

ABSTRACT

This study aims to analyze, examine, and determine the design to increase patient visits through service quality in hospitalization at the Brebes Regional General Hospital. The research method used is the qualitative method with descriptive explorative approach. Primary and secondary data are used together with interviews utilizing a questionnaire, observational method, and literature review. Analysis technique using Importance Performance Analysis (IPA) then SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis. The findings of the study shows that the Brebes Regional General Hospital has strong capacity to seize the chances presented by the SO strategy.

The marketing strategy used to increase patient visits is made by combining the stages of STP strategy with the marketing mix. The Brebes Regional General Hospital's marketing strategy consists of upgrading the cooperation with many healthcare facilities, doing socialization, creating many services, creating BLUD financial plans, doing staff development program, improving service quality, and calculating nurse's workload.

Keywords : strategic plan, marketing strategy, patient visits, hospitalization.

PENDAHULUAN

Masyarakat perlu mendapatkan akses terhadap layanan kesehatan dan mendapatkan status kesehatan yang baik karena hal tersebut menjadi salah satu modal dasar bagi masyarakat tersebut untuk beraktivitas sehari-hari agar dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai perannya masing-masing dalam kehidupan bermasyarakat. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan mengatakan bahwa pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. Pemerintah perlu memperhatikan sektor kesehatan dengan baik, karena dengan kesehatan yang baik maka akan berperan penting bagi sektor lainnya, seperti ekonomi, pendidikan, dan lain-lain.

Perhatian dari pemerintah mengenai peningkatan mutu pelayanan rumah sakit tentunya menunjukkan bahwa mutu pelayanan merupakan hal yang penting untuk dapat diintegrasikan dan dibudayakan ke dalam sistem pelayanan di rumah sakit. Pelayanan kesehatan dapat dikatakan bermutu apabila pelayanan tersebut dibutuhkan oleh profesi pelayanan kesehatan, dan sekaligus diinginkan baik oleh pasien ataupun masyarakat, serta terjangkau oleh daya beli masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori Parasuraman mengenai pengukuran persepsi konsumen mengenai kualitas atau mutu (Parasuraman et al., 2019, p. 41). Mutu pelayanan dapat dipersepsikan baik dan memuaskan bagi pasien apabila jasa yang diterima sesuai atau melebihi dari yang

diharapkan. Begitu pula sebaliknya, apabila pelayanan atau jasa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka mutu pelayanan akan dipersepsikan jelek. Maka dari itu, kepuasan pasien merupakan salah satu indikator mutu pelayanan kesehatan. Hal ini juga dinyatakan dengan adanya indikator kepuasan pasien pada Indikator Nasional Mutu Rumah Sakit yang wajib diukur setiap enam bulan sekali untuk dilaporkan pada kementerian kesehatan.

Dunia kesehatan tentunya memiliki berbagai proses bisnis yang terjadi di dalamnya. Hal ini tentunya terjadi karena di dalam dunia kesehatan, terdapat sumber daya manusia berupa tenaga kesehatan yang menjadikan profesinya di dunia kesehatan sebagai mata pencaharian, seperti profesi dokter, perawat, bidan, dan lain-lain. Bahkan sumber daya manusia yang terlibat dalam dunia kesehatan tidak hanya berasal dari profesi kesehatan saja, tapi juga dapat meliputi berbagai profesi non-medis yang tentunya dibutuhkan dalam melakukan proses bisnis. Banyaknya proses bisnis yang terjadi menyebabkan kesehatan dapat dianggap sebagai sebuah bisnis yang juga mencari keuntungan, dan salah satu hal yang dapat meningkatkan keuntungan adalah dengan meningkatkan angka kunjungan pada sebuah Rumah Sakit.

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit juga mengatur bahwa rumah sakit yang didirikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah harus berbentuk unit pelaksana teknis dari instansi yang bertugas di bidang kesehatan, instansi tertentu, atau lembaga teknis daerah dengan pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. BLUD adalah satuan

kerja perangkat daerah atau unit kerja pada satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. RSUD Brebes merupakan satuan kerja perangkat daerah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) sesuai dengan SK Bupati Nomor 445/473. Peraturan Bupati Brebes Nomor 92 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan BLUD di Kabupaten Brebes mengatakan bahwa pendapatan BLUD bersumber dari jasa layanan, hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, APBD, dan lain-lain pendapatan BLUD yang sah. Jasa layanan merupakan imbalan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat, yang bersama dengan sumber pendapatan BLUD lainnya dikelola langsung untuk membiayai pengeluaran BLUD. BLUD bertujuan untuk memberikan layanan umum secara lebih efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat sejalan dengan praktek bisnis yang sehat untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh bupati. Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu, berkesinambungan dan berdaya saing. Hal ini berarti bahwa RSUD Brebes sebagai BLUD dapat lebih fleksibel dalam pengelolaan keuangan serta dapat mengembangkan layanan bersifat bisnis agar dapat meningkatkan pendapatan sehingga mampu bersaing dengan fasilitas kesehatan di sekitarnya.

BLUD perlu membuat rencana strategis bisnis dan anggaran yang merupakan dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran yang berisi program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran suatu BLUD. Pembuatan rencana strategis tersebut tentunya perlu menggunakan kaidah manajemen agar dapat sesuai dengan kebutuhan BLUD. Angka kunjungan pada sebuah Rumah Sakit dalam dunia kesehatan memberikan indikasi yang hampir sama dengan penjualan di korporasi. Tentunya dalam meningkatkan angka penjualan atau dalam hal ini angka kunjungan, rumah sakit perlu menerapkan ilmu ekonomi yang berkaitan, misalnya seperti pemasaran. Pemasaran adalah kegiatan sosial serta manajerial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan (*needs and wants*) dengan menciptakan, menawarkan, dan melakukan pertukaran dengan produk yang bernilai dengan pihak lain (Mas'ari Ahmad et al., 2019, p. 81). Maka dengan menentukan orientasi pasar yang tepat, suatu perusahaan dapat menemukan kelompok yang membutuhkan dan menginginkan produk atau jasa yang mereka miliki. Hal ini juga dikenal dengan istilah 'bauran pemasaran'.

Hasil pra-survey peneliti menunjukkan bahwa pelayanan rawat inap di RSUD Brebes masih belum sesuai dengan harapan pasien. Padahal RSUD Brebes dikelilingi oleh banyak Rumah Sakit swasta dan klinik kesehatan lainnya, dan lokasinya berdekatan dengan Kota Tegal yang memiliki fasilitas yang lebih lengkap. Hal ini tentunya membuat RSUD Brebes perlu memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan memuaskan sesuai dengan visi RSUD Brebes untuk dapat bersaing.

RSUD Brebes telah melewati periode Renstra 2019-2022 dengan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan angka kunjungan. Namun demikian, dengan upaya tersebut kepuasan pasien rawat inap di RSUD

Brebes masih belum mencapai target yang diharapkan. Padahal peningkatan keinginan untuk melakukan kunjungan ulang muncul berdasarkan peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan, dan kepercayaan. Hal ini sesuai dengan Woo & Choi tahun 2021 serta Amarantou tahun 2019 bahwa tingkat kepuasan yang lebih besar terhadap pelayanan kesehatan memiliki efek timbulnya keinginan melakukan kunjungan ulang ke fasilitas pelayanan kesehatan tersebut. Karena itulah kualitas yang terdiri dari berbagai indikator juga memiliki efek yang penting dalam munculnya keinginan melakukan kunjungan ulang (Pighin et al., 2022, p. 14). Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian untuk membuat strategi peningkatan angka kunjungan melalui mutu pelayanan rawat inap pasien di RSUD Brebes.

TINJAUAN TEORITIS

Manajemen menurut etimologinya yang berasal dari kata “*to manage*” berarti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, dan mencapai urusan tertentu. Sementara secara terminologi, menurut George R. Terry, manajemen merupakan sebuah proses atau kerangka kerja yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengendalian untuk yang memanfaatkan ilmu dan seni dalam memberikan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasi atau maksud yang nyata (Terry & Rua, 2019, p. 1).

Fungsi manajemen secara umum terbagi menjadi empat, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang bertujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien (Terry & Rua, 2019, p. 10) :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah yang strategis berdasarkan fakta-fakta, perkiraan, serta asumsi untuk masa yang akan datang agar mencapai visi dan misi yang ada. Dengan melakukan perencanaan, seorang manajer memiliki gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya individu maupun kelompok untuk mengelompokkan dan menyusun berbagai kegiatan maupun proses yang dibutuhkan dalam melaksanakan perencanaan yang telah disusun, termasuk penempatan sumber daya manusia, penyediaan fasilitas maupun faktor-faktor lain yang dibutuhkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang direncanakan.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah proses untuk memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja dan melaksanakan kegiatan dengan efisien dan efektif sehingga dapat mengurangi kendala *human error* yang sering terjadi sesuai dengan perencanaan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan suatu proses kegiatan untuk menjaga kesesuaian antara kegiatan yang berlangsung dengan visi dan misi yang telah disepakati, serta menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Apabila diperlukan, dapat dilakukan perbaikan-perbaikan agar setiap kegiatan yang berlangsung dapat selaras dengan rencana dan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.

Pemasaran menurut Philip Kotler merupakan kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan kemajuan melalui proses pertukaran. Dengan melakukan pemasaran, maka produk yang dipasarkan diusahakan untuk dapat diterima konsumen untuk pemenuhan dan pemuas kebutuhan. Sementara *American Marketing Association* memberikan definisi bahwa pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi dari gagasan, yang memuaskan tujuan perseorangan dan organisasi (Kotler & Keller, 2022, p. 27).

Konsep pemasaran berhubungan dengan pemuasan kebutuhan konsumen, yaitu (Kotler et al., 2023, p. 30):

1. Konsep produksi
Konsep produksi merupakan konsep pertama dan tertua, dimana produsen membuat produk yang menimbulkan kepuasan konsumen berdasarkan harga yang murah maupun ketersediaan yang luas. Organisasi perlu memusatkan perhatian pada strategi untuk mencapai efisiensi produk yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi produk yang luas.
2. Konsep penjualan
Konsumen produk atau jasa yang ditawarkan tidak memiliki ketertarikan untuk membeli apabila tidak mempersuasi calon konsumen dengan agresif.
3. Konsep pemasaran
Konsep pemasaran berfokus pada produk apa yang tepat dijual kepada konsumen, yang disebut dengan *customer centered concept*. Organisasi secara efektif menciptakan, menyampaikan, serta mengkomunikasikan nilai pada pasar sasaran.
4. Konsep pemasaran sosial
Konsep pemasaran sosial berpedoman atas kesejahteraan konsumen dan masyarakat dalam jangka panjang.

Organisasi mengambil keputusan pemasaran dengan memperhatikan keinginan, kepentingan konsumen dan masyarakat luas dalam jangka panjang.

5. Konsep pemasaran holistik
Konsep pemasaran holistik berdasar bahwa bisnis dengan bagiannya perlu menjadi satu kesatuan yang utuh dan memiliki tujuan yang sama sehingga memiliki aktivitas yang selaras dan terintegrasi. Konsumen cenderung membeli produk atau jasa yang ditawarkan bukan sebagai kegiatan yang saling berkompetisi dengan divisi atau departemen lainnya.

Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk barang, yaitu (Kotler & Keller, 2022, p. 448) :

- a. Tidak berwujud (*Intangibility*)
Jasa merupakan sesuatu yang tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, didengar, dan dicium sebelum jasa tersebut dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan. Hal ini menjadi unik karena pemberi jasa perlu mengelola informasi untuk mendapatkan bukti terhadap sesuatu yang tidak nyata. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian dari konsumen mengenai manfaat dan kualitas yang akan diperolehnya, yaitu menilai tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol, dan harga.
- b. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)
Jasa pada umumnya diproduksi sekaligus dikonsumsi pada waktu yang bersamaan karena jasa tidak dapat dipisahkan antara pembeli dengan sumber yang menghasilkan jasa tersebut. Interaksi antara pemberi jasa dan konsumen merupakan ciri khusus pemasaran jasa.
- c. Tidak tahan lama (*Perishability*)

Jasa tidak dapat disimpan dan tidak tahan lama. Karena itu perlu dilakukan beberapa cara agar pendapatan potensial tersebut dapat teratasi dengan memiliki titik temu antara permintaan dan penawaran.

d. Beragam (*Heterogeneity*)

Bidang jasa sangat bergantung kepada pihak yang menghasilkan jasa, kapan, dimana, dan bagaimana mereka menyajikan jasa tersebut sehingga sangat mudah berubah-ubah. Hal ini tentunya membuat jasa membutuhkan cara tertentu agar dapat mengendalikan kualitas jasa yang baik dan konsisten, yaitu dengan melakukan seleksi dan memberikan pelatihan bagi para karyawan, melakukan standarisasi pada setiap proses pemberian jasa, dan mengikuti perkembangan tingkat kepuasan konsumen.

Pelayanan jasa memiliki perbedaan dalam beberapa hal, misalnya banyak pelayanan jasa yang melibatkan kontak erat dengan konsumen, serta lebih sulit untuk mengukur produktivitas karena banyaknya variasi input, yang menyebabkan adanya tantangan sendiri di dalam menjamin kualitas pelayanan (Stevenson, 2019, p. 8).

Pada umumnya terdapat 4 unsur yang perlu diperhatikan, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi, yang dikenal sebagai 4P (*product, price, promotion, place*) Namun pada bauran pemasaran jasa, Lovelock menyatakan perlunya menambahkan 3P, yaitu *process, physical evidence, dan people* (Wirtz & Lovelock, 2021, p. 35).

Institute of Medicine (IOM) mengatakan bahwa evaluasi kualitas pelayanan kesehatan dapat dibagi menjadi enam dimensi, yaitu keamanan (*safety*), efektivitas (*effectiveness*), keadilan (*equity*), ketepatan waktu (*timeliness*), fokus pada pasien (*patient-centeredness*), dan efisiensi (*efficiency*). Pendekatan ini dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi yang perlu

diperhatikan untuk memperbaiki pelayanan kesehatan yang diberikan pada individu dan masyarakat (Institute of Medicine (U.S.). Committee on Quality of Health Care in America., 2001, p. 5).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Peneliti akan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengungkapkan atribut mutu yang paling menjadi perhatian pasien dan dapat diperbaiki dengan segera. Setelah ditemukan atribut mutu yang menjadi fokus, maka akan dirancang peningkatan mutu berdasarkan analisis matriks internal dan eksternal, serta analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

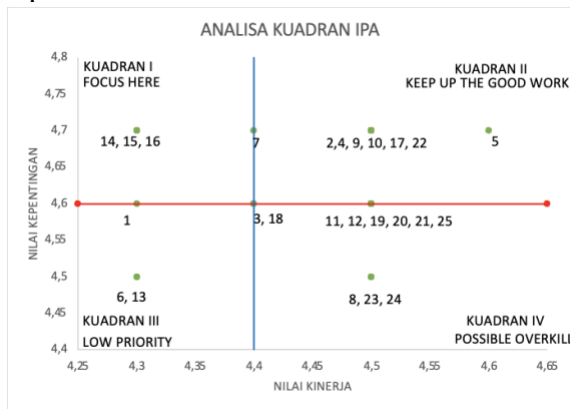
Hasil analisa SWOT lalu dibuat rumusan strategi dan alternatif pilihan strategi untuk meningkatkan mutu pelayanan rawat inap di RSUD Brebes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti berusaha mengetahui mutu pelayanan rawat inap pasien di RSUD Brebes selain dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara kepada petugas dan pimpinan, peneliti juga menggunakan metode IPA pada pasien rawat inap untuk mengetahui bagaimana kesan mutu pelayanan rawat inap di RSUD Brebes serta atribut mutu yang paling menjadi perhatian pasien. Mutu pelayanan di rawat inap dievaluasi berdasarkan dimensi mutu sesuai *Institute of Medicine* (IOM), yaitu keamanan (*safety*), efektivitas (*effectiveness*), keadilan (*equity*), ketepatan waktu (*timeliness*), fokus pada pasien (*patient-centeredness*), dan efisiensi (*efficiency*). Masing-masing dimensi mutu tersebut kemudian digali penilaiannya melalui beberapa pertanyaan yang diberikan nilai oleh pasien atau responden.

Analisis gap menunjukkan bahwa selisih terbesar antara nilai kepentingan dan kinerja berada pada atribut mutu petugas dan pasien mendapatkan hasil pemeriksaan penunjang dengan cepat, petugas cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan, serta pelayanan yang cepat dengan nilai 0,4.

Analisis IPA menggunakan kuadran dapat membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian. Keseluruhan rata-rata nilai kinerja diletakkan pada axis X, sementara rata-rata nilai kepentingan diletakkan pada axis Y. Rata-rata nilai kinerja yang direpresentasikan dengan garis merah dan nilai kinerja yang direpresentasikan dengan garis biru kemudian berpotongan membentuk matriks dengan empat kuadran seperti berikut ini.



Gambar 1 Analisa Kuadran IPA

Nilai kinerja dan kepentingan yang telah dianalisa dimasukkan kedalam kuadran dan terbagi menjadi empat kuadran, kuadran I yaitu “focus here” berisi variabel nomor 1, 14, 15, 16, yaitu ruangan yang aman, petugas dan pasien mendapatkan hasil pemeriksaan penunjang dengan cepat, petugas cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan, serta pelayanan yang cepat. Berada di kuadran I “focus here” mengindikasikan bahwa hal tersebut merupakan area masalah yang perlu menjadi fokus manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Kuadran II yaitu “keep up the good work” berisi variabel nomor 2, 3, 4, 5, 7, 9,

10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, yaitu ketepatan pemberian obat dan terapi, penjelasan tujuan dan manfaat prosedur oleh dokter dan perawat, ketepatan diagnosis, ketepatan pemberian obat dan terapi, kesalahan dan komplikasi prosedur yang dapat dicegah, efektifitas dalam mendiagnosa, efektifitas pemeriksaan pasien, petugas memberi sikap pelayanan yang sama pada seluruh pasien, pasien dengan penyakit yang sama mendapatkan pemeriksaan kesehatan yang sama sesuai indikasi, pemberian obat dan terapi sesuai jam yang ditentukan, pasien diberikan perhatian terhadap kebutuhannya, pasien diberikan informasi dan pemberitahuan mengenai *aftercare* setelah pulang rawat inap, petugas membuat pasien merasa tenang dan percaya, pasien dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemberian informasi, petugas memiliki respon yang baik ketika pasien merasa tidak nyaman/nyeri/bergejala, serta hasil pelayanan kesehatan pasien berdasarkan tingkat kematian dan angka re-admisi. Variabel yang berada di kuadran II “keep up the good work” menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki peran penting dalam pemilihan dan kepuasan konsumen. Atribut-atribut ini perlu dianalisa lebih lanjut untuk membuat strategi agar dapat lebih diperbaiki.

Variabel 6 dan 13, yaitu *handover* yang efektif serta waktu tunggu operasi efektif < 2 hari berada dalam kuadran III “low priority” dimana variabel tersebut memiliki nilai yang berada di bawah rata-rata baik dalam kepentingan maupun kinerja. Posisi ini menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki dampak yang minimal terhadap kepuasan pasien, sehingga memiliki tingkat prioritas yang rendah.

Variabel 8, 23, dan 24, yaitu penatalaksanaan pasien sesuai dengan *Clinical Pathway*, biaya perawatan pasien tidak melewati klaim, serta petugas kesehatan memiliki *benchmarking* biaya yang

diingatkan oleh tim casemix, berada pada kuadran IV “possible overkill” dimana kuadran tersebut menunjukkan variabel yang berada di kuadran IV memiliki nilai kinerja yang lebih tinggi dari rata-rata, serta memiliki nilai kepentingan yang lebih rendah dari rata-rata.

Analisis gap dan analisis kuadran IPA menunjukkan bahwa variabel petugas dan pasien mendapatkan hasil pemeriksaan penunjang dengan cepat, petugas cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan, serta pelayanan yang cepat memiliki selisih terbesar dalam kepentingan dan kinerja, dan juga berada dalam kuadran I “focus here”. Hal ini membuat ketiga variabel tersebut perlu menjadi pertimbangan dalam membuat strategi atau kebijakan dalam meningkatkan kepuasan konsumen.

Angka kunjungan pasien rawat inap di RSUD Brebes mengalami peningkatan sebesar 31% di tahun 2023 dengan total angka kunjungan sebesar 21.074 kunjungan. Hal ini merupakan hal yang baik karena RSUD Brebes sedang melakukan berbagai perbaikan untuk meningkatkan mutu pelayanan rawat inap, dan peningkatan angka kunjungan merupakan salah satu indikator yang dapat membantu rumah sakit untuk menilai apakah perbaikan yang dilakukan sudah sesuai dengan harapan pasien.

Peneliti juga memberikan pertanyaan mengenai kecenderungan untuk berkunjung kembali ke RSUD Brebes apabila pasien memerlukan pelayanan rawat inap. 100% responden mengatakan akan kembali ke RSUD Brebes dengan alasan pasien melakukan kunjungan ulang sebagai berikut, 33% pasien mengatakan karena lokasi yang dekat, 27% pasien mengatakan akan berkunjung ulang karena sistem rujukan, 27% karena puas dengan pelayanan sebelumnya, 6,5% mengatakan karena biaya yang terjangkau, serta 6,5 % sisanya mengatakan karena kelengkapan pelayanan di RSUD Brebes.

RSUD Brebes telah merumuskan beberapa kebijakan untuk meningkatkan mutu pelayanan, yaitu :

1. Peningkatan jumlah SDM (kuantitas)
2. Peningkatan kompetensi SDM (kualitas)
3. Peningkatan sarana dan prasarana sesuai dengan standar RS kelas B dengan mengikuti perkembangan teknologi terkini
4. Peningkatan fasilitas pelayanan kesehatan
5. Penerapan sistem manajemen operasional berbasis kepuasan pelanggan
6. Peningkatan cakupan UHC dengan target cakupan 100%
7. Penguatan tim casemix
8. *Utilization review* yang berkualitas berdasarkan klaim pendinng
9. Peningkatan mutu pelayanan kesehatan
10. Penurunan angka kematian
11. Peningkatan efisiensi pelayanan.

Dalam menjalankan berbagai kebijakan tersebut, muncul pula berbagai kendala yang dialami ketika mengimplementasikan kebijakan tersebut. Beberapa kendala yang menjadi sorotan adalah :

1. Sistem informasi dan teknologi yang ada masih belum sesuai dengan kebutuhan di lapangan dan masih membutuhkan berbagai modifikasi atau penyesuaian
2. Budaya petugas yang masih belum sesuai dengan nilai yang ingin ditanamkan di RSUD Brebes
3. *Master plan* bangunan baru terwujud 40% sehingga tata ruang masih belum sesuai dan sulit untuk diakses, namun pembangunan tentunya membutuhkan anggaran yang tidak sedikit
4. Pelayanan dokter masih ada yang kurang tepat waktu
5. Kekurangan SDM baik secara kualitas dan kuantitas di berbagai bidang terutama di unit strategis pelayanan langsung kepada pasien sehingga

menyebabkan pelayanan yang kurang efektif

Pada analisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal, tahapan pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan pembobotan terhadap setiap indikator variable lingkungan internal dan eksternal yang datanya diperoleh dari jawaban informan. Untuk memperkuat analisa dalam melakukan pembobotan, peneliti melibatkan beberapa narasumber yang berpengaruh dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan, seperti direktur, wakil direktur pelayanan, dan kepala bagian pelayanan medis. Berikut matriks IFAS dan EFAS RSUD Brebes.

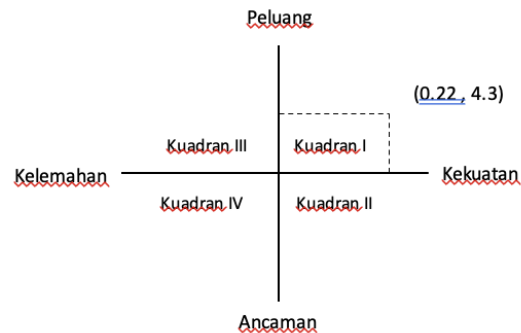
NO	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN				
1	Rumah sakit rujukan PONEK	0.08	4	0.32
2	Rumah sakit sudah terakreditasi	0.1	5	0.5
3	Rumah sakit menerima SKTM	0.08	4	0.32
4	Lokasi strategis dan mudah dijangkau	0.1	5	0.5
5	Jumlah dan jenis dokter spesialis lengkap	0.1	4	0.4
6	Dokter dan perawat dipercaya dapat memberikan diagnosa dan tatalaksana yang tepat	0.09	5	0.45
7	Pasien didominasi jenis pembayaran BPJS dan SKTM	0.08	4	0.32
8	Rumah sakit memiliki bangunan dan fasilitas yang lengkap	0.08	4	0.32
9	Tarif lebih murah	0.09	5	0.45
10	Rumah sakit sudah BLUD	0.09	4	0.36
11	Rekam medis elektronik sudah berjalan	0.11	5	0.55
		1		4.49
KELEMAHAN				
1	Tenaga keperawatan belum disesuaikan dengan beban kerja	0.12	4	0.48
2	Kunjungan pasien menurun	0.17	5	0.85
3	Pelayanan masih lambat	0.1	5	0.5
4	Beberapa peralatan mengalami kerusakan	0.15	4	0.6
5	Inventaris dan maintenance kurang berjalan baik	0.11	4	0.44
6	Ruang rawat inap masih belum sesuai dengan kebutuhan	0.18	4	0.72
7	Jaringan internet sering terhambat dan tidak sampai ke seluruh ruangan	0.17	4	0.68
		1		4.27

Tabel 1 Matriks IFAS RSUD Brebes

NO	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG				
1	Letak geografis rumah sakit strategis	0.45	5	2.25
2	Jumlah dan kepadatan penduduk yang besar	0.4	5	2
3	Penduduk Brebes didominasi oleh penduduk miskin	0.35	4	1.4
4	Pertumbuhan ekonomi meningkat	0.4	4	1.6
5	Kerjasama dengan SKTM	0.4	4	1.6
		1		8.85
ANCAMAN				
1	Tingkat pendidikan penduduk rendah	0.45	4	1.8
2	Banyak fasilitas kesehatan di wilayah kerja rumah sakit	0.55	5	2.75
		1		4.55

Tabel 2 Matriks EFAS RSUD Brebes

Hasil pembobotan matriks IFAS dan EFAS RSUD Brebes maka didapatkan nilai : X (kekuatan-kelemahan) = 4.49-4.27 = 0.22, dan Y (peluang-ancaman) = 8.85-4.55 = 4.3. Pada gambar di bawah ini terlihat dimana posisi strategis RSUD Brebes saat ini. Posisi RSUD Brebes dapat dilihat pada matriks *Grand Strategy* di bawah ini.



Gambar 2 Grand Strategy RSUD Brebes

Gambar 2 menunjukkan bahwa posisi strategis RSUD Brebes terletak pada kuadran I. Posisi kuadran I mendukung strategi agresif (*growth oriented strategy*) dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki RSUD Brebes.

Kondisi internal dan eksternal RSUD Brebes menunjukkan bahwa RSUD Brebes berada di posisi agresif dan perlu memakai strategi SO, yaitu kekuatan yang dimiliki RSUD Brebes cukup besar untuk dapat meraih peluang yang ada. Dengan strategi SO, RSUD Brebes diharapkan mampu mencapai visi menjadi rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan bagi masyarakat Brebes dan sekitarnya yang bermutu, memuaskan, dan mandiri.

Strategi yang tepat dapat pula membantu RSUD Brebes mencapai misinya, yaitu meningkatkan kapabilitas dan loyalitas sumber daya manusia; menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas, aman, dan

terjangkau oleh masyarakat luas; mengembangkan sistem layanan medis, penunjang dan administrasi melalui pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi secara tepat, efektif, dan efisien; meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan; meningkatkan kesejahteraan karyawan dan karyawan; serta mengembangkan organisasi menuju kemandirian dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*.

Kondisi internal dan eksternal rumah sakit membuat RSUD Brebes mencapai tujuan strategisnya, yaitu meningkatkan jumlah SDM kesehatan yang kompeten, meningkatkan kompetensi SDM yang unggul, meningkatkan sarana dan prasarana sesuai dengan standar dan jumlah ruang, meningkatkan sistem manajemen operasional berbasis kepuasan pelanggan, meningkatkan kendali biaya, dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.

Pilihan strategi yang diharapkan dapat dilakukan RSUD Brebes beberapa diantaranya adalah :

1. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai fasilitas kesehatan yang tipenya berada di bawah RSUD Brebes untuk meningkatkan rujukan
2. Melakukan sosialisasi melalui berbagai media elektronik maupun acara sosial di masyarakat mengenai jenis fasilitas dan pelayanan di RSUD Brebes yang memungkinkan "*one stop service*" untuk berbagai jenis penyakit
3. Mengadakan berbagai layanan promotif, kuratif, dan preventif pada masyarakat umum yang bersifat gratis
4. Membuat perencanaan keuangan BLUD yang lebih baik untuk peningkatan kualitas pelayanan dari berbagai aspek sesuai akreditasi
5. Sosialisasi mengenai kemudahan penggunaan SKTM di RSUD Brebes untuk menggunakan program BPJS PBI

6. Mengadakan pelatihan kepada SDM khususnya dokter, bidan, dan perawat minimal secara internal
7. Melakukan sosialisasi kepada pemuka agama, tokoh masyarakat, serta publik figur yang dianggap penting oleh masyarakat mengenai pentingnya mencari pertolongan kesehatan yang tepat, serta kemudahan mengakses layanan kesehatan di RSUD Brebes
8. Meningkatkan kualitas mutu pelayanan rumah sakit agar dapat bersaing dengan fasilitas kesehatan lainnya
9. Melakukan penghitungan beban kerja perawat yang sesuai dengan situasi di lapangan

Strategi yang telah dipilih pada hasil analisis SWOT kemudian dilakukan proses membuat strategi sesuai teori pemasaran yaitu menggunakan STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) dan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) dengan 7P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence*).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian Strategi Peningkatan Angka Kunjungan Melalui Mutu Pelayanan Rawat Inap Pasirn (Studi pada RSUD Brebes) memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Mutu pelayanan rawat inap pasien di RSUD Brebes tahun 2023 sudah cukup baik, dengan atribut mutu yang paling menjadi perhatian pasien serta memerlukan fokus rumah sakit lebih baik untuk ditingkatkan adalah petugas dan pasien mendapatkan hasil pemeriksaan penunjang dengan cepat, petugas cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan, serta pelayanan yang cepat.
2. Kecenderungan untuk berkunjung ulang rawat inap pasien di RSUD Brebes tahun

2023 sudah sangat baik, dengan jumlah angka kunjungan rawat inap yang semakin meningkat dari tahun 2022 sebesar 31% dan 100% responden mengatakan akan kembali ke RSUD Brebes apabila memerlukan pelayanan rawat inap.

3. Kendala dalam implementasi peningkatan mutu pelayanan rawat inap pasien di RSUD Brebes tahun 2023 adalah :

- a. Sistem informasi dan teknologi yang ada masih belum sesuai dengan kebutuhan di lapangan dan masih memerlukan berbagai modifikasi atau penyesuaian
- b. Budaya petugas yang masih belum sesuai dengan nilai yang ingin ditanamkan di RSUD Brebes
- c. *Master plan* bangunan baru terwujud 40% sehingga tata ruang masih belum sesuai dan sulit untuk diakses, namun pembangunan tentunya membutuhkan anggaran yang tidak sedikit
- d. Pelayanan dokter masih ada yang kurang tepat waktu
- e. Kekurangan SDM baik secara kualitas dan kuantitas di berbagai bidang terutama di unit strategis pelayanan langsung kepada pasien sehingga menyebabkan pelayanan yang kurang efektif

4. Strategi peningkatan angka kunjungan melalui mutu pelayanan rawat inap pasien di RSUD Brebes menggunakan strategi pemasaran RSUD Brebes yang menggabungkan tahapan strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) dan bauran pemasaran (*marketing mix*), sehingga menghasilkan beberapa pilihan strategi pemasaran, yaitu :

- a. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai fasilitas kesehatan yang tipenya berada di bawah RSUD Brebes untuk meningkatkan rujukan

- b. Melakukan sosialisasi melalui berbagai media elektronik maupun acara sosial di masyarakat mengenai jenis fasilitas dan pelayanan di RSUD Brebes yang memungkinkan “*one stop service*” untuk berbagai jenis penyakit

- c. Mengadakan berbagai layanan promotif, kuratif, dan preventif pada masyarakat umum yang bersifat gratis

- d. Membuat perencanaan keuangan BLUD yang lebih baik untuk peningkatan kualitas pelayanan dari berbagai aspek sesuai akreditasi

- e. Sosialisasi mengenai kemudahan penggunaan SKTM di RSUD Brebes untuk menggunakan program BPJS PBI

- f. Mengadakan pelatihan kepada SDM khususnya dokter, bidan, dan perawat minimal secara internal

- g. Melakukan sosialisasi kepada pemuka agama, tokoh masyarakat, serta publik figur yang dianggap penting oleh masyarakat mengenai pentingnya mencari pertolongan kesehatan yang tepat, serta kemudahan mengakses layanan kesehatan di RSUD Brebes

- h. Meningkatkan kualitas mutu pelayanan rumah sakit agar dapat bersaing dengan fasilitas kesehatan lainnya

- i. Melakukan penghitungan beban kerja perawat yang sesuai dengan situasi di lapangan

5. Program kerja dari strategi pemasaran yang dapat dilaksanakan RSUD Brebes adalah sebagai berikut :

- a. Produk (*product*), program dan kegiatannya antara lain :

- i. Memperbaiki kualitas pelayanan dengan menanamkan budaya kerja yang baik “*service excellent*”

- ii. Mempermudah akses layanan atau administrasi dengan sistem informasi
- iii. Pelatihan ASPAK petugas aset dalam pengelolaan barang dan jasa
- b. Biaya (*price*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. Memberikan pengarahan kepada DPJP untuk mulai memperhatikan kode diagnosis penyakit dan klaimnya
 - ii. Meningkatkan kompetensi petugas casemix untuk membantu DPJP menyesuaikan kode diagnosis
- c. Saluran distribusi (*place*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. Memberikan petunjuk jalan yang jelas mengenai tempat pelayanan
 - ii. Menerapkan peraturan penunggu pasien dan jam besuk dengan tegas dan sopan
 - iii. Menempatkan petugas keamanan di setiap akses masuk ruangan
- d. Promosi (*promotion*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. *Advertising* : poster, leaflet, spanduk, plang layanan, radio, media sosial
 - ii. *Personal selling* : dimulai dari keluarga pasien yang pernah berkunjung
 - iii. *Publicity* : sosialisasi kegiatan rumah sakit berupa penyuluhan, bakti sosial, dll
 - iv. *Sales promotion* : pemberian informasi pada pelanggan maupun penyuluhan melalui media sosial
- e. Partisipan (*people*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. Peningkatan kompetensi petugas kesehatan
 - ii. Perekrutan tenaga SDM yang masih kurang
 - iii. Menyesuaikan jumlah SDM sesuai dengan beban kerja
 - iv. Pelatihan karyawan sesuai dengan KPI yang dinilai dan dievaluasi
- f. Proses (*process*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. Memperbaiki jaringan internet di rumah sakit
 - ii. Membuat aplikasi SIMRSGOS menjadi lebih sesuai dengan keadaan di lapangan dan dapat diolah dengan baik
 - iii. Peayanan administrasi dapat digunakan dengan baik
- g. Lingkungan fisik (*physical evidence*), program dan kegiatannya antara lain :
 - i. Melakukan pemeliharaan bangunan dan lingkungan agar tetap bersih dan nyaman
 - ii. Membuat penunjuk jalan bangunan rumah sakit di berbagai tempat dan persimpangan
 - iii. Mengatur lahan parkir yang ada dengan baik

Saran

Hasil penelitian ini membuat peneliti ingin memberikan saran atau rekomendasi sebagai pertimbangan bagi pihak pimpinan RSUD Brebes, yaitu :

1. RSUD Brebes memiliki berbagai jenis pelayanan yang dapat diintegrasikan kedalam sistem informasi dan teknologi, namun belum dimanfaatkan dengan maksimal. Salah satu contohnya adalah hasil pemeriksaan penunjang, beberapa pasien perlu menunggu lama untuk mendapatkan hasil pemeriksaan penunjang, padahal di era transformasi digital ini semua dapat disalurkan lewat online, contohnya menggunakan salah satu media sosial seperti WA (*WhatsApp*). Begitu pula pasien yang menunggu lama untuk mendapatkan obat

baik rawat inap dan rawat jalan, yang dapat mulai mempertimbangkan kerjasama dengan pihak ketiga seperti PT Pos untuk mengirimkan obat ke alamat tempat tinggal pasien.

2. Pengunjung rumah sakit sering mengeluhkan proses pelayanan yang lambat, baik ketika masuk rawat inap, atau bahkan ketika mengurus proses kepulangan. Untuk mengatasi hal ini maka perlu diberlakukan sistem administrasi yang lebih singkat dan mudah. DPJP perlu memiliki *discharge planning* yang sudah direncanakan sebelumnya, maka proses kepulangan dapat direncanakan lebih cepat sehingga ketika saatnya pulang tidak perlu menunggu waktu yang lama. Hal ini akan membantu proses masuk rawat inap juga, karena dengan kepulangan pasien yang lebih cepat, ketersediaan ruangan menjadi lebih cepat dan pasien bisa masuk rawat inap lebih cepat.
3. Jumlah SDM khususnya perawat saat ini masih kurang sehingga rumah sakit perlu membuat analisa beban kerja yang sesuai dengan kondisi rumah sakit, dan menyesuaikannya apabila perlu melakukan proses rekrutmen. Diharapkan pada proses rekrutmen, rumah sakit juga memperhatikan kompetensi dasar calon karyawan sehingga ketika bekerja di RSUD Brebes akan membantu bagian kepegawaian untuk meningkatkan kompetensi SDM sesuai dengan yang dibutuhkan oleh rumah sakit.

Jaringan internet RSUD Brebes masih kurang baik di beberapa tempat yang memerlukan internet sehingga saat ini SIMRSGOS masih belum maksimal digunakan sesuai dengan rencana semula. Untuk itu rumah sakit perlu berkonsultasi dengan tenaga IT dan petugas yang ada untuk mencari solusi apakah perlu menambah daya internet

atau memasang saluran baru untuk menjangkau area yang belum terkena jaringan internet.

4. Kompetensi tenaga kesehatan khususnya dokter umum dan perawat sudah baik, namun perlu adanya proses *update* ilmu secara berkala, terlebih lagi dengan rencana RSUD Brebes untuk memiliki layanan unggulan dan memperbanyak jenis pelayanan kesehatan yang memerlukan kompetensi lebih. Sarana prasarana dan alat kesehatan di RSUD Brebes sudah cukup baik, namun proses inventarisir dan *maintenance* yang kurang berjalan dengan baik mengakibatkan alat menjadi sering rusak, dan tidak jarang tidak mencapai umur ekonomis yang seharusnya. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memperhatikan kebutuhan perawatan dan cara penggunaan masing-masing alat kesehatan dengan baik agar alat dapat digunakan. Bangunan gedung rumah sakit yang terpisah-pisah dengan kurang memperhatikan keterikatan jenis pelayanan membuat pasien harus mengakses layanan dengan tidak nyaman. Rumah sakit perlu membuat petunjuk yang jelas dan menganalisa kembali penataan gedung agar memudahkan pasien, keluarga pasien, dan juga petugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Institute of Medicine (U.S.). Committee on Quality of Health Care in America. (2001). *Crossing the quality chasm : a new health system for the 21st century*. National Academy Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing* (19th ed.). Pearson Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

- Mas'ari Ahmad, Hamdy, M. I., & Safira, M. D. (2019). Analisa Strategi Marketing Mix Menggunakan Konsep 4p (Price, Product, Place, Promotion) Pada Pt. Haluan Riau. *Jurnal Teknik Industri*, 5(2), 81.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2019). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*.
- Pighin, M., Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., Rojas-Osorio, M., & Yáñez, J. A. (2022). Factors of the Revisit Intention of Patients in the Primary Health Care System in Argentina. *Sustainability*, 14(20), 1–16.
- Stevenson, W. (2019). *Operation Management: Theory and Practice*. McGraw Hill.
- Terry, G. R., & Rua, L. W. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). Services Marketing People, Technology, Strategy, Ninth Edition. In *Services Marketing: People, Technology, Strategy, Ninth Edition*. World Scientific Publishing Co.
<https://doi.org/10.1142/y0024>