

PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN DI RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT PENDIDIKAN MARANATHA KOTA BANDUNG

Zatricia Yustilesta Salsabila S*, Popo Suryana**

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

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

E-mail: lestasalsabila@gmail.com

ABSTRAK

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kesehatan gigi dan mulut mendorong tingginya permintaan terhadap pelayanan kesehatan gigi yang berkualitas. RSGM Marantha dalam setiap tahunnya mengalami tren perubahan jumlah kunjungan pasien (inkonsisten). Agar dapat bersaing dimasa kini, RSGMP Maranatha Kota Bandung perlu mengadopsi pendekatan untuk memperbaiki angka kunjungan pasien, terutama di tengah persaingan yang semakin ketat di sektor kesehatan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran, mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan strategi pemasaran, mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal, dan mengembangkan strategi pemasaran efektif untuk meningkatkan kunjungan pasien di RSGM Maranatha melalui analisis SWOT. Jenis penelitian ini kualitatif, dengan sumber informasi dari kepala bagian pemasaran, staff medis dan non medis, serta pasien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SO: mengembangkan layanan spesialis, meningkatkan promosi berbasis kompetensi tenaga medis, program edukasi preventif ke sekolah dan institusi, paket perawatan keluarga; Strategi WO: digitalisasi sistem pendaftaran, optimalisasi media sosial (*brand awareness*), peningkatan kenyamanan ruang tunggu, pelatihan komunikasi pelayanan prima; Strategi ST: memperkuat *positioning*, meningkatkan standar mutu dan keselamatan pasien, meningkatkan kualitas interpersonal; Strategi WT: efisiensi manajemen antrian, evaluasi rutin kinerja pemasaran berbasis data kunjungan; penguatan budaya organisasi berbasis pelayanan prima, dan penyesuaian strategi pemasaran terhadap regulasi BPJS.

Kinerja pemasaran berada pada kategori cukup baik, ditunjukkan oleh tingkat kepuasan pasien relatif tinggi, khususnya pada aspek kompetensi tenaga medis, keramahan petugas, dan kualitas pemeriksaan. Namun demikian, efektivitas pemasaran belum optimal karena pertumbuhan kunjungan pasien umum belum signifikan dan masih dipengaruhi oleh kendala waktu tunggu serta promosi belum agresif. Secara keseluruhan, implementasi strategi pemasaran telah berjalan, tetapi masih memerlukan penguatan dalam aspek digitalisasi, efisiensi operasional, dan *positioning* pasar.

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

RINGKESAN

Ningkatna kasadaran masarakat kana pentingna kaséhatan huntu jeung sungut nyababkeun paménta kana palayanan kaséhatan huntu anu miboga kualitas alus beuki luhur. RSGM Maranatha unggal taun ngalaman parobahan jumlah kunjungan pasén anu teu konsisten. Supaya bisa bersaing dina kaayaan kiwari, RSGMP Maranatha Kota Bandung perlu ngalarapkeun hiji

pendekatan pikeun ningkatkeun angka kunjungan pasén, utamana di tengah persaingan dina widang kaséhatan anu beuki ketat.

Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun nganalisis stratégi pamasaran, ngaidentifikasi hambatan dina palaksanaan strategi pamasaran, ngaidentifikasi lingkungan éksternal jeung internal, sarta ngamekarkeun strategi pamasaran anu éféktif pikeun ningkatkeun kunjungan pasén di RSGM Maranatha ngaliwatan analisis SWOT. Jinis panalungtikan ieu nyaéta kualitatif, kalayan sumber inpormasi asalna ti kapala bagéan pamasaran, staf médis jeung nonmédis, sarta pasén.

Hasil panalungtikan nuduhkeun yén strategi SO nyaéta ngamekarkeun palayanan spesialis, ningkatkeun promosi dumasar kana kompetensi tanaga médis, program atikan preventif ka sakola jeung institusi, sarta nyadiakeun paket perawatan kulawarga. Strategi WO ngawengku digitalisasi sistem pendaftaran, optimalisasi média sosial pikeun ningkatkeun kasadaran mérek (brand awareness), ningkatkeun kanyamanan rohangan antosan, sarta palatihan komunikasi palayanan prima. Strategi ST nyaéta nguatkeun positioning, ningkatkeun standar mutu jeung kaamanan pasén, sarta ningkatkeun kualitas hubungan interpersonal. Sedengkeun strategi WT ngawengku éfisiénsi manajemén antrian, évaluasi rutin kinerja pamasaran dumasar data kunjungan, nguatkeun budaya organisasi dumasar palayanan prima, sarta nyaluyukeun strategi pamasaran kana régulasi BPJS.

Kinerja pamasaran aya dina katégori cukup hadé, anu katempo tina tingkat kapuasan pasén anu kawilang luhur, utamana dina aspék kompetensi tanaga médis, karamah petugas, jeung kualitas pamariksaan. Sanajan kitu, éféktivitas pamasaran tacan optimal lantaran tumuwuhna kunjungan pasén umum can signifikan sarta masih kapangaruhan ku kendala waktu nungguan jeung promosi anu can agrésif. Sacara umum, palaksanaan strategi pamasaran geus lumangsung, tapi masih merlukeun pangkuatan dina aspék digitalisasi, éfisiénsi operasional, jeung positioning pasar.

Kecap Konci: strategi pamasaran, kunjungan pasén, analisis SWOT

ABSTRACT

Increased public awareness of the importance of dental and oral health has led to high demand for quality dental services. Every year, Marantha Dental Hospital experiences inconsistent trends in patient visits. In order to remain competitive, Maranatha Dental Hospital in Bandung needs to adopt an approach to improve patient visit numbers, especially amid increasingly fierce competition in the health sector.

This study aims to analyze marketing strategies, identify barriers to the implementation of marketing strategies, identify the external and internal environment, and develop effective marketing strategies to increase patient visits at Maranatha Dental Hospital through SWOT analysis. This is a qualitative study, with information sources from the head of marketing, medical and non-medical staff, and patients.

The results of the study show that the SO strategy is to develop specialist services, improve competency-based promotion of medical personnel, preventive education programs for schools and institutions, and family care packages. WO strategy: digitizing the registration system, optimizing social media (brand awareness), improving the comfort of the waiting room, and providing training in excellent service communication; ST strategy: strengthening positioning, improving quality and patient safety standards, and improving interpersonal skills; WT strategy: queue management efficiency, routine evaluation of marketing performance based on visit data, strengthening an excellent service-based organizational culture, and adjusting marketing strategies to BPJS regulations

Marketing performance is in the fairly good category, as indicated by relatively high patient satisfaction levels, particularly in terms of medical staff competence, staff friendliness, and examination quality. However, marketing effectiveness is not yet optimal because the growth in general patient visits is not yet significant and is still influenced by waiting time constraints and promotion that is not yet aggressive. Overall, the implementation of the marketing strategy has been carried out, but it still requires strengthening in terms of digitalization, operational efficiency, and market positioning.

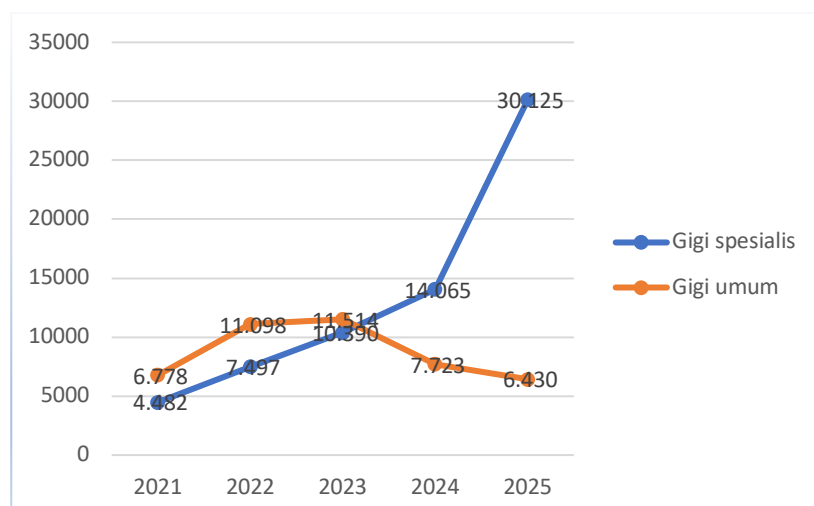
Keywords: marketing strategy, patient visits, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Kesehatan gigi dan mulut adalah bagian penting dari kesehatan secara umum dan sangat memengaruhi kualitas hidup seseorang. Di Indonesia, meskipun masyarakat mulai lebih sadar tentang pentingnya kesehatan gigi dan mulut, masih ada banyak tantangan dalam meningkatkan pelayanan dan akses terhadap layanan kesehatan gigi, terutama di rumah sakit khusus gigi dan mulut. Industri pelayanan kesehatan di Indonesia mengalami transformasi signifikan akibat pengembangan fasilitas kesehatan gigi dan mulut serta kemajuan teknologi digital dan perubahan perilaku masyarakat. Meski begitu, ada beberapa tantangan, seperti persaingan ketat di antara penyedia layanan, kurangnya tenaga medis dan dana untuk promosi, masih banyaknya orang merasa biaya layanan kesehatan gigi terlalu mahal, serta pengalaman pasien tidak selalu memuaskan, seperti kebutuhan menunggu lama.

Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan strategi pemasaran digital efektif dapat meningkatkan visibilitas layanan kesehatan dan memengaruhi keputusan pasien dalam memilih fasilitas kesehatan tertentu. Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Maranatha Kota Bandung perlu mengadopsi pendekatan ini untuk memperbaiki angka kunjungan pasien, terutama di tengah persaingan semakin ketat di sektor kesehatan (Norberta & Prayoga, 2024).

Berikut adalah data jumlah kunjungan pasien pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha dalam lima tahun terakhir disajikan dalam grafik.



Gambar 1. Grafik Kunjungan Pasien di RSGM Maranatha

RSGM Maranatha dalam setiap tahunnya mengalami tren perubahan jumlah kunjungan pasien (inkonsisten), hal ini dapat dipengaruhi berbagai faktor. Terdapat perbedaan jelas pada jumlah kunjungan pasien pada dokter gigi umum dan dokter gigi spesialis (Gambar 1). Kunjungan pasien pada dokter gigi spesialis terus meningkat setiap tahunnya, salah satu faktor

yang memengaruhi hal ini adalah RSGM Maranatha merupakan faskes tingkat dua, yaitu pasien dengan rujukan BPJS. Berbeda dengan kunjungan pasien pada dokter gigi umum yang mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien di dua tahun terakhir. Kontribusi mahasiswa koass terhadap pendapatan rumah sakit tidak signifikan meskipun jumlah mereka cukup banyak. Dampak ini menimbulkan kekhawatiran terkait kunjungan pasien, obyek, serta pendapatan rumah sakit. Berdasarkan data dari hasil survei pasien, ditemukan beberapa fakta seperti antrian sangat panjang, waktu tunggu terlalu lama, komunikasi petugas belum maksimal, serta keluhan pasien yang memengaruhi keputusan untuk kembali berobat.

Persaingan antar rumah sakit gigi dan mulut di wilayah Bandung semakin meningkat, RSGM Maranatha bersaing dengan hadirnya rumah sakit pratama, klinik swasta, praktik mandiri, maupun rumah sakit pendidikan lain seperti RSGM UNJANI dan RSGM UNPAD. Meningkatnya jumlah fasilitas kesehatan gigi dan mulut dengan pelayanan cepat, biaya kompetitif, dan promosi agresif, menuntut RSGM Maranatha memertahankan citra dan menarik pasien baru dengan cara memperkuat strategi pemasaran inovatif, pelayanan profesional, dan keunggulan akademik agar mampu bersaing secara efektif.

Dalam mengidentifikasi permasalahan yang muncul, penulis melakukan analisis SWOT terhadap RSGM Maranatha Kota Bandung yang dapat dilihat dari kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang ada (Tabel 1).

Tabel 1. Analisis SWOT RSGM Maranatha Kota Bandung

<i>Strength</i>	<i>Weaknesses</i>
• Terakreditasi paripurna • Tenaga profesional (dokter spesialis) dan tenaga klinik terlatih • Memiliki kerjasama asuransi • Pemeriksaan penunjang	• Lokasi kurang strategis • Promosi pemasaran belum maksimal • Waktu pelayanan relatif lama
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
• Peluang berkolaborasi dengan sekolah atau perusahaan • Pengembangan teknologi digital marketing dan <i>teledentistry</i>	• RS/ RSGM/ Klinik swasta dengan pelayanan atau antrian lebih cepat • Pertumbuhan pesat klinik swasta dengan teknologi digital • Tuntutan tinggi masyarakat

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kesehatan gigi dan mulut mendorong tingginya permintaan terhadap pelayanan kesehatan gigi berkualitas. Berdasarkan data internal Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Maranatha, jumlah kunjungan pasien mengalami fluktuasi dalam tiga tahun terakhir, dengan kecenderungan penurunan pada periode tertentu pada pasien gigi umum. Kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) melalui BPJS Kesehatan turut memengaruhi pola kunjungan dan pemanfaatan layanan kesehatan gigi oleh masyarakat.

Hasil Identifikasi awal yang dilakukan menggunakan analisis SWOT kemudian dilanjutkan dengan penilaian berdasarkan teori strategi pemasaran modern mencakup *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*. Hasil wawancara awal (pra survey penelitian) dengan narasumber di RSGM Maranatha Kota Bandung menunjukkan bahwa hingga saat ini belum ada segmen target khusus yang dilayani. RSGM Maranatha melayani semua kalangan baik dari BPJS, non BPJS, maupun asuransi yang bekerjasama.

Data ini menjadi bukti kuat yang menunjukkan perlunya pengembangan dan peningkatan kualitas pelayanan. Peneliti mengamati bahwa adanya pesaing-pesaing RSGM, ancaman, rendahnya jumlah kunjungan pasien yang dapat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, waktu tunggu lama, kurang efektifnya strategi pemasaran. Hal ini menandakan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan saat ini mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pasien,

oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi dan merumuskan ulang strategi pemasaran yang ada agar lebih relevan dan efektif (Sahara & Prayoga, 2024).

Penerapan bauran pemasaran (7P) menjadi sangat penting dalam konteks ini. Bauran pemasaran mencakup produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, dan bukti fisik yang harus dikelola dengan baik untuk menciptakan pengalaman positif bagi pasien. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi elemen-elemen ini dalam strategi pemasaran dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengembangkan strategi pemasaran lebih efektif untuk meningkatkan kunjungan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dalam strategi pemasaran saat ini dan mengembangkan pendekatan baru lebih efektif (Surandari & Adisasmito, 2023; Chandra, 2023).

Penelitian mengenai pemasaran digital dalam layanan kesehatan menunjukkan bahwa media sosial dan *platform* digital lainnya dapat digunakan untuk menjangkau pasien secara lebih luas dan meningkatkan interaksi antara rumah sakit dengan komunitas. Pengembangan strategi pemasaran berbasis digital diharapkan dapat membantu Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha dalam mencapai target kunjungan pasien lebih tinggi serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan karena adanya hal tersebut (Liwaul et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis dan mengetahui implementasi strategi pemasaran yang diterapkan di RSGM Maranatha Kota Bandung; (2) Mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan strategi pemasaran di RSGM Maranatha Kota Bandung; (3) Mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal RSGMP Maranatha; (4) Mengembangkan strategi pemasaran efektif untuk meningkatkan kunjungan pasien umum di RSGM Maranatha Kota Bandung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk menggali dan menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan oleh Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Maranatha Kota Bandung dalam rangka meningkatkan kunjungan pasien. Pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti ingin memahami fenomena yang terjadi secara mendalam, terutama terkait dengan persepsi pasien dan efektivitas strategi pemasaran yang digunakan oleh rumah sakit.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Maranatha yang terletak di Kota Bandung, Jawa Barat. Rumah sakit ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki tantangan dalam memertahankan dan meningkatkan jumlah kunjungan pasien, meskipun jumlah mahasiswa koass yang menjadi pasien cukup banyak. Lokasi penelitian ini sangat relevan mengingat karakteristik rumah sakit sebagai lembaga pendidikan yang juga memberikan layanan kesehatan, sehingga aspek pemasaran untuk menarik pasien umum dan menjaga loyalitas pasien menjadi penting untuk dikaji.

Informan dalam penelitian ini adalah: (1) Manajer Pemasaran rumah sakit; (2) Pasien yang telah mengunjungi rumah sakit; (3) Staf medis dan non-medis.

Prosedur pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Wawancara; (2) Observasi; (3) Dokumentasi; (4) Instrumen lainnya.

Keabsahan data dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi ini dilakukan dengan tiga metode triangulasi, yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi metode pengumpulan data, dan triangulasi data yang didapatkan untuk memastikan konsistensi dan validitas informasi. Selain itu, *member checking* akan dilakukan dengan meminta konfirmasi dari informan tentang temuan sementara yang telah dikumpulkan untuk memastikan akurasi data (Fikri et al., 2025).

Teknik Analisis Data: Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan analisis tematik yang melibatkan pengkodean data untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul. Teknik ini akan membantu mengorganisir data dan mengungkapkan pola-pola yang berkaitan dengan strategi pemasaran dan loyalitas pasien. Peneliti akan mengelompokkan data berdasarkan kategori relevan seperti strategi pemasaran yang diterapkan, persepsi pasien, serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pasien dalam memilih rumah sakit.

Metode Analisis Penelitian: (1) Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation Matrix* - EFE Matrix) (David & David, 2017; Zulfa & Rachmawati, 2021); (2) *Internal Factors Evaluation Matrix* (IFE Matrix) (David & David, 2017; Zulfa & Rachmawati, 2021); (3) Matriks Analisis SWOT (Gürel & Tat, 2017; Zahra et al., 2021); (4) Matriks Internal-Eksternal (Asititi, 2019; Karim et al., 2022).

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Wawancara Dengan Manajer Pemasaran Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha Bandung

1. Peluang (*Opportunities*)

Berdasarkan wawancara mengenai pelaksanaan dan kinerja pemasaran, diperoleh peluang sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan gigi dan mulut.
Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kesehatan gigi dan mulut menunjukkan tren peningkatan, terutama pada kelompok usia produktif dan anak-anak sekolah. Edukasi melalui media sosial, kampanye kesehatan, serta program preventif pemerintah turut mendorong perubahan perilaku masyarakat dari kuratif menjadi preventif.
- b. Potensi kerja sama dengan sekolah, perusahaan, dan komunitas.
Kerja sama eksternal merupakan strategi pemasaran relasional (*relationship marketing*). Berdasarkan wawancara, peluang kemitraan masih terbuka luas, baik dengan sekolah untuk program pemeriksaan berkala, perusahaan untuk *medical check-up* gigi karyawan, maupun komunitas sosial.
- c. Perkembangan teknologi digital untuk pemasaran dan sistem reservasi *online*.
Transformasi digital menjadi peluang besar dalam meningkatkan efektivitas pemasaran dan pelayanan. Media sosial, *website*, serta sistem pendaftaran *online* dapat meningkatkan kemudahan akses pasien.
- d. Dukungan institusi pendidikan tinggi yang memperkuat citra akademik.
Sebagai rumah sakit gigi dan mulut yang berada di bawah institusi pendidikan tinggi, RSGMP memiliki nilai diferensiasi kuat dibanding klinik swasta biasa.
- e. Segmentasi pasien BPJS yang luas.
Program BPJS membuka akses pasar sangat besar, terutama bagi masyarakat menengah ke bawah. Berdasarkan wawancara, segmen BPJS menjadi salah satu sumber utama kunjungan pasien.

2. Ancaman (*Threats*)

- a. Persaingan klinik gigi swasta modern dengan pelayanan cepat.
Pertumbuhan klinik gigi swasta modern di Kota Bandung menunjukkan peningkatan signifikan, terutama yang menawarkan konsep pelayanan cepat (*one visit*), fasilitas premium, serta sistem reservasi berbasis aplikasi.
- b. Strategi promosi digital agresif dari kompetitor.
Banyak klinik swasta memanfaatkan media sosial secara intensif melalui iklan berbayar, *influencer marketing*, serta konten visual menarik.
- c. Perubahan preferensi pasien yang menginginkan pelayanan instan.

Perubahan gaya hidup masyarakat modern cenderung mengutamakan kecepatan, kemudahan, dan kenyamanan layanan.

- d. Kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli pasien non-BPJS.
Fluktuasi kondisi ekonomi berpengaruh terhadap kemampuan masyarakat dalam membayar layanan kesehatan non-BPJS, terutama untuk layanan estetik atau spesialistik.
- e. Persepsi bahwa rumah sakit pendidikan memiliki waktu tunggu lebih lama.
Hasil wawancara menunjukkan adanya persepsi bahwa rumah sakit pendidikan cenderung memiliki proses pelayanan lebih lama karena melibatkan mahasiswa koass dan proses pembelajaran klinik.

3. Analisis Pelaksanaan dan Kinerja Pemasaran

Pelaksanaan strategi pemasaran di RSGMP Maranatha telah dilakukan melalui:

- a. Promosi melalui media sosial.
Pemanfaatan media sosial merupakan bentuk adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku konsumen. Platform seperti Instagram dan media digital lainnya digunakan untuk menyampaikan informasi layanan, edukasi kesehatan gigi, serta publikasi kegiatan rumah sakit.
- b. Program preventif dan edukasi ke sekolah.
Program edukasi preventif dilakukan melalui penyuluhan kesehatan gigi dan pemeriksaan ke sekolah-sekolah atau institusi tertentu. Strategi ini sejalan dengan fungsi sosial dan akademik RSGMP sebagai rumah sakit pendidikan.
- c. Penyediaan layanan spesialistik sebagai diferensiasi.
Strategi diferensiasi dilakukan melalui penyediaan layanan spesialistik seperti ortodonti dan bedah mulut. Diferensiasi ini menjadi keunggulan kompetitif dibanding klinik gigi umum.

Namun, berdasarkan wawancara, strategi pemasaran belum sepenuhnya terintegrasi secara digital dan belum maksimal dalam membangun *brand awareness*.

Kinerja pemasaran diukur melalui:

- a. Jumlah kunjungan pasien per bulan.
Jumlah kunjungan pasien menjadi indikator kuantitatif utama dalam mengukur efektivitas strategi pemasaran. Peningkatan jumlah kunjungan menunjukkan bahwa promosi dan program layanan berhasil menarik minat masyarakat.
- b. Tingkat kepuasan pasien.
Kepuasan pasien merupakan indikator kualitatif yang mencerminkan persepsi terhadap mutu pelayanan. Pengukuran dilakukan melalui survei kepuasan pasien yang mencakup aspek kompetensi, keramahan, waktu tunggu, kenyamanan, dan keamanan.
- c. Peningkatan kerja sama institusional.
Kerja sama dengan sekolah, perusahaan, dan komunitas menjadi indikator strategis dalam memperluas jaringan pemasaran.
Secara umum, kinerja menunjukkan stabilitas, tetapi peningkatan signifikan masih perlu didorong melalui inovasi pemasaran berbasis teknologi.

4. Kendala dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien

Beberapa kendala utama meliputi:

- a. Waktu tunggu pelayanan.
Waktu tunggu menjadi salah satu faktor paling sering dikeluhkan pasien, khususnya pada jam pelayanan sibuk dan pasien BPJS. Sebagai rumah sakit pendidikan, proses pelayanan sering kali melibatkan tahapan pembelajaran klinik yang memerlukan supervisi dokter pembimbing.
- b. Persaingan harga dan kecepatan layanan.

Klinik gigi swasta modern menawarkan harga kompetitif dengan konsep pelayanan cepat dan fasilitas premium. Meskipun RSGMP memiliki keunggulan biaya melalui layanan BPJS, pada segmen non-BPJS persaingan menjadi lebih ketat.

c. Promosi belum agresif.

Meskipun telah memanfaatkan media sosial dan program edukasi, promosi yang dilakukan belum maksimal dalam hal konsistensi konten, strategi digital marketing, dan segmentasi pasar.

d. Persepsi Pendidikan terhadap sistem rumah sakit Pendidikan.

Sebagian masyarakat memiliki persepsi bahwa rumah sakit pendidikan memiliki waktu pelayanan lebih lama karena melibatkan mahasiswa dalam proses perawatan.

Kendala ini menjadi faktor yang memengaruhi rating dalam Matriks EFE.

5. Rencana dan Cara Evaluasi Pencapaian

a. Monitoring jumlah kunjungan pasien.

Monitoring jumlah kunjungan pasien merupakan proses pengumpulan dan analisis data secara berkala terkait jumlah pasien yang datang untuk mendapatkan pelayanan. Monitoring ini biasanya dilakukan harian, mingguan, dan bulanan untuk melihat tren peningkatan atau penurunan kunjungan.

b. Survei kepuasan pasien.

Survei kepuasan pasien merupakan metode evaluasi yang dilakukan untuk mengukur persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Survei ini biasanya mencakup aspek keramahan petugas, kecepatan pelayanan, kompetensi tenaga medis, kenyamanan fasilitas, serta kesesuaian biaya dengan layanan.

c. Evaluasi kinerja unit pemasaran secara berkala.

Evaluasi kinerja unit pemasaran dilakukan untuk menilai sejauh mana strategi promosi dan komunikasi yang dijalankan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini biasanya dilakukan melalui rapat koordinasi bulanan atau triwulanan dengan membandingkan target dan realisasi.

6. Membangun Budaya Organisasi untuk Mencapai Target

Untuk mencapai target strategis, perlu dibangun budaya organisasi yang:

a. Berorientasi pada pelayanan prima (*service excellence*).

Budaya pelayanan prima menempatkan kepuasan pasien sebagai prioritas utama. Dalam konteks rumah sakit, pelayanan prima mencakup keramahan, empati, responsivitas, profesionalisme, serta kecepatan pelayanan.

b. Mengutamakan kerja tim dan koordinasi lintas unit.

Pelayanan kesehatan bersifat multidisiplin, sehingga koordinasi antar unit sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan. Budaya kerja tim (*teamwork*) mempercepat proses pelayanan dan meminimalkan kesalahan komunikasi.

c. Adaptif terhadap perubahan teknologi.

Transformasi digital menjadi kebutuhan strategis dalam pelayanan kesehatan modern. Budaya adaptif mendorong organisasi untuk terbuka terhadap inovasi, termasuk sistem pendaftaran *online*, digital marketing, dan rekam medis elektronik.

d. Berbasis evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Budaya *continuous improvement* menekankan pentingnya evaluasi rutin dan perbaikan sistematis terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan respons terhadap peluang dan meminimalkan dampak ancaman.

7. Kekuatan dan Kelemahan (Faktor Internal)

a. Kekuatan

1) Dukungan institusi pendidikan

Salah satu kekuatan utama rumah sakit adalah dukungan langsung dari institusi pendidikan tinggi yang menaunginya. Sebagai rumah sakit pendidikan, RSGM memperoleh legitimasi akademik, dukungan sumber daya manusia, serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berkelanjutan.

2) Tenaga medis kompeten

Tenaga medis kompeten merupakan aset utama dalam pelayanan kesehatan. Kompetensi ini mencakup kemampuan klinis, keterampilan teknis, serta kemampuan komunikasi dengan pasien.

Sebagai rumah sakit pendidikan, pelayanan dilakukan dengan supervisi dokter spesialis dan dosen profesional, sehingga kualitas tindakan medis lebih terjamin. Hal ini berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan pasien serta menciptakan persepsi kualitas yang baik.

Dalam teori mutu pelayanan kesehatan, kompetensi tenaga medis termasuk dalam dimensi *assurance* dan *reliability* sangat menentukan tingkat kepuasan pasien.

3) Biaya relatif terjangkau

Biaya pelayanan relatif terjangkau menjadi kekuatan kompetitif, terutama dalam menjangkau segmen pasien menengah dan peserta BPJS. Struktur biaya lebih rendah dibandingkan klinik premium memungkinkan rumah sakit menjangkau pasar lebih luas.

Strategi harga kompetitif ini memberikan keunggulan dalam menghadapi persaingan, khususnya di tengah kondisi ekonomi masyarakat yang sensitif terhadap biaya layanan kesehatan.

4) Fasilitas memadai

Fasilitas memadai mencakup ruang tindakan, peralatan medis, ruang tunggu, serta sarana pendukung lainnya yang sesuai standar pelayanan kesehatan. Kondisi fisik bersih dan tertata rapi memberikan rasa aman dan nyaman kepada pasien.

Fasilitas baik juga mendukung efektivitas pelayanan dan keselamatan pasien (*patient safety*). Dalam perspektif kualitas layanan, aspek fasilitas termasuk dalam dimensi *tangible* yang memengaruhi persepsi pasien terhadap profesionalisme institusi.

b. Kelemahan

1) Waktu tunggu relatif lebih lama

Salah satu kelemahan yang diidentifikasi adalah waktu tunggu pelayanan relatif lebih lama dibandingkan klinik gigi swasta. Kondisi ini umumnya terjadi karena karakteristik rumah sakit pendidikan yang melibatkan proses pembelajaran mahasiswa profesi dengan supervisi dokter spesialis.

Meskipun sistem ini menjamin kualitas tindakan medis, namun dari perspektif pasien, lamanya waktu tunggu dapat menurunkan tingkat kepuasan. Dalam teori manajemen pelayanan, waktu tunggu merupakan bagian dari dimensi *responsiveness* sangat memengaruhi persepsi kualitas layanan. Jika tidak dikelola dengan baik melalui sistem antrian efektif, kelemahan ini dapat menjadi faktor yang mengurangi daya saing institusi.

2) Promosi belum optimal

Kelemahan berikutnya adalah strategi promosi belum optimal dan belum terintegrasi secara menyeluruh. Aktivitas pemasaran masih terbatas pada media tertentu dan belum sepenuhnya memanfaatkan potensi digital marketing secara agresif dan konsisten.

Akibatnya, tingkat *brand awareness* di masyarakat belum maksimal, terutama jika dibandingkan dengan klinik gigi swasta yang aktif menggunakan media sosial, iklan digital, dan strategi promosi kreatif. Dalam konteks manajemen pemasaran jasa

kesehatan, kurang optimalnya promosi dapat menghambat peningkatan jumlah kunjungan pasien meskipun kualitas layanan sudah baik.

3) Digitalisasi belum maksimal

Digitalisasi sistem pelayanan dan pemasaran juga masih perlu ditingkatkan. Beberapa proses administratif dan sistem pendaftaran belum sepenuhnya terintegrasi secara digital atau *real-time*. Hal ini berdampak pada efisiensi operasional dan pengalaman pasien (*patient experience*).

Di era transformasi digital, sistem reservasi *online*, manajemen antrean digital, serta rekam medis elektronik menjadi kebutuhan penting dalam meningkatkan kecepatan dan akurasi pelayanan. Ketika digitalisasi belum maksimal, maka rumah sakit berpotensi tertinggal dibandingkan kompetitor yang telah menerapkan sistem berbasis teknologi secara komprehensif.

8. Penyusunan Matriks EFE (Ilustrasi Naratif)

Berdasarkan faktor eksternal yang telah diidentifikasi, apabila RSGMP Maranatha mampu memanfaatkan peluang digitalisasi dan peningkatan kesadaran masyarakat dengan baik, maka rating terhadap peluang dapat berada pada kategori 3 atau 4.

Namun, jika respons terhadap ancaman seperti persaingan klinik modern dan persepsi waktu tunggu belum optimal, maka rating terhadap ancaman dapat berada pada kategori 2.

Secara hipotetis, jika skor total Matriks EFE berada di atas 2,5, maka dapat disimpulkan bahwa strategi rumah sakit cukup responsif terhadap lingkungan eksternal. Sebaliknya, jika di bawah 2,5, maka diperlukan strategi agresif untuk meningkatkan daya saing.

9. Strategi Mengatasi Kelemahan dan Ancaman

Berdasarkan analisis EFE dan wawancara, strategi yang dapat dilakukan adalah:

a. Digitalisasi sistem pendaftaran dan pemasaran

Digitalisasi merupakan strategi utama dalam merespons perkembangan teknologi dan perubahan perilaku masyarakat yang cenderung menginginkan layanan cepat dan praktis. Implementasi sistem pendaftaran *online*, manajemen antrean digital, serta integrasi rekam medis elektronik dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dan mengurangi waktu tunggu pasien.

Selain itu, digitalisasi pemasaran melalui website resmi yang interaktif, sistem *booking online*, serta pemanfaatan data pasien untuk strategi pemasaran berbasis kebutuhan (*data-driven marketing*) akan meningkatkan daya saing rumah sakit. Strategi ini merupakan respons terhadap ancaman persaingan klinik modern sekaligus memanfaatkan peluang perkembangan teknologi informasi.

b. Optimalisasi media sosial untuk membangun *brand awareness*

Optimalisasi media sosial bertujuan untuk meningkatkan visibilitas dan citra institusi di masyarakat. Strategi ini dapat dilakukan melalui:

- a. Edukasi kesehatan gigi secara rutin.
- b. Promosi program unggulan dan layanan spesialisik.
- c. Testimoni pasien.
- d. Konten informatif dan interaktif.

Dengan strategi komunikasi yang konsisten dan terencana, rumah sakit dapat membangun *brand image* sebagai pusat pelayanan gigi berbasis akademik dan profesional. Langkah ini penting untuk merespons ancaman promosi agresif dari klinik swasta serta memperluas segmentasi pasar.

c. Pengembangan layanan cepat tanpa mengurangi mutu

Untuk mengatasi persepsi waktu tunggu yang lama, rumah sakit dapat mengembangkan sistem layanan cepat (*fast track*) untuk kasus tertentu, seperti pemeriksaan ringan atau kontrol lanjutan.

Strategi ini tetap harus mempertahankan standar mutu dan keselamatan pasien. Dengan adanya diferensiasi alur pelayanan, efisiensi dapat meningkat tanpa mengorbankan kualitas akademik dan supervisi medis. Pendekatan ini menjadi solusi dalam menghadapi tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang lebih responsif.

d. Pelatihan komunikasi dan pelayanan prima

Pelatihan komunikasi dan pelayanan prima (*service excellence*) penting untuk memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pasien. Pelatihan ini mencakup:

- a. Teknik komunikasi terapeutik.
- b. Manajemen keluhan pasien.
- c. Sikap empati dan profesionalisme.
- d. Kerja sama tim lintas unit.

Strategi ini bertujuan meningkatkan pengalaman pasien (*patient experience*) sehingga loyalitas dan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit semakin kuat. Dalam konteks EFE, peningkatan kualitas pelayanan menjadi bentuk respons terhadap ancaman persaingan.

e. Penguatan kerja sama eksternal untuk memperluas pasar.

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan respons organisasi terhadap faktor eksternal dan memperkuat posisi kompetitif rumah sakit.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matrix) menunjukkan bahwa keberhasilan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha dalam meningkatkan kunjungan pasien sangat bergantung pada kemampuan memanfaatkan peluang digitalisasi dan peningkatan kesadaran masyarakat, serta kemampuan mengantisipasi ancaman persaingan klinik modern.

Implementasi strategi pemasaran lebih terintegrasi, budaya organisasi adaptif, serta evaluasi berbasis kinerja konsisten menjadi kunci dalam meningkatkan skor EFE dan memperkuat daya saing institusi.

Wawancara Dengan Bagian Pelayanan Medis

Berikut adalah pembahasan strategis berdasarkan analisis *External Factor Evaluation* (EFE) dan hasil wawancara di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha yang disusun secara sistematis dalam bentuk narasi ilmiah untuk keperluan tesis.

1. Kendala dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien

Berdasarkan hasil wawancara, kendala utama dalam meningkatkan kunjungan pasien meliputi tingginya persaingan dengan klinik gigi swasta yang menawarkan layanan cepat dan promosi digital agresif. Selain itu, waktu tunggu pelayanan relatif lebih lama akibat sistem rumah sakit pendidikan menjadi tantangan tersendiri. Promosi belum optimal serta digitalisasi belum maksimal juga menjadi hambatan dalam menjangkau segmen pasar lebih luas. Dari perspektif analisis EFE, kendala tersebut berkaitan dengan ancaman eksternal berupa kompetisi pasar dan perubahan preferensi pasien yang menginginkan pelayanan cepat dan efisien.

2. Rencana Evaluasi terhadap Pencapaian

Rencana evaluasi yang dilakukan mencakup monitoring jumlah kunjungan pasien secara berkala, survei kepuasan pasien, serta evaluasi kinerja unit pemasaran berdasarkan target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini dilakukan melalui rapat manajemen rutin untuk membandingkan target dan realisasi. Pendekatan ini menunjukkan adanya penerapan manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*), dimana hasil evaluasi menjadi dasar dalam penyusunan strategi lanjutan.

3. Program Unggulan yang Dapat Diterapkan

Program unggulan yang dapat diterapkan antara lain:

- a. Layanan spesialistik seperti ortodonti dan bedah mulut.
Pengembangan layanan spesialistik seperti ortodonti dan bedah mulut merupakan strategi diferensiasi layanan yang dapat meningkatkan daya saing rumah sakit. Dengan dukungan tenaga medis kompeten dan institusi pendidikan, RSGMP memiliki keunggulan akademik dan klinis untuk menyediakan layanan spesialis berkualitas.
- b. Paket perawatan keluarga.
Program paket perawatan keluarga merupakan strategi pemasaran berbasis segmentasi pasar. Paket ini dapat berupa *bundling scaling*, pemeriksaan rutin, fluoridasi anak, dan konsultasi keluarga dengan harga lebih ekonomis.
- c. Program edukasi dan preventif ke sekolah atau institusi.
Program ini berorientasi pada pendekatan preventif dan *community-based marketing*. Kegiatan dapat berupa penyuluhan kesehatan gigi, pemeriksaan gratis, dan kerja sama institusi pendidikan.
- d. Sistem pendaftaran *online (digital appointment)*.
Digitalisasi sistem pendaftaran merupakan respon terhadap kelemahan internal berupa waktu tunggu relatif lama dan digitalisasi belum maksimal.
- e. Layanan cepat (*fast track*) untuk kasus tertentu.
Program *fast track* ditujukan untuk kasus sederhana seperti kontrol rutin, *scaling* ringan, atau konsultasi singkat.
Program ini bertujuan meningkatkan diferensiasi layanan dan memperkuat posisi kompetitif rumah sakit di tengah persaingan pasar.

4. Kekuatan dan Kelemahan RSGMP Maranatha

- a. **Kekuatan:**
 - 1) Dukungan institusi pendidikan tinggi yang memperkuat kredibilitas akademik.
 - 2) Tenaga medis kompeten dan tersupervisi dokter spesialis.
 - 3) Biaya pelayanan relatif terjangkau.
 - 4) Fasilitas memadai dan sesuai standar pelayanan kesehatan.
- b. **Kelemahan:**
 - 1) Waktu tunggu relatif lebih lama.
 - 2) Promosi belum optimal dan belum terintegrasi secara digital.
 - 3) Sistem digitalisasi pelayanan belum maksimal.

Kekuatan ini menjadi modal strategis, sementara kelemahan perlu diperbaiki agar tidak mengurangi daya saing.

5. Peluang dan Ancaman RSGMP Maranatha

- a. **Peluang:**
 - 1) Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan gigi.
 - 2) Perkembangan teknologi digital dalam pelayanan dan pemasaran.
 - 3) Potensi kerja sama dengan sekolah, perusahaan, dan komunitas.
 - 4) Segmentasi pasar luas BPJS.
- b. **Ancaman:**
 - 1) Persaingan klinik gigi swasta modern.
 - 2) Promosi digital agresif dari kompetitor.
 - 3) Preferensi pasien terhadap layanan instan.
 - 4) Kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli.

Analisis EFE menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan rumah sakit memanfaatkan peluang dan merespons ancaman secara adaptif.

6. Strategi Mengatasi Kelemahan dan Ancaman

Berdasarkan analisis EFE dan wawancara, strategi yang dapat dilakukan meliputi:

- a. Digitalisasi sistem pendaftaran dan pemasaran untuk meningkatkan efisiensi serta mengurangi waktu tunggu.

- b. Optimalisasi media sosial guna meningkatkan *brand awareness* dan menjangkau pasar lebih luas.
- c. Pengembangan layanan cepat tanpa mengurangi mutu pelayanan dan keselamatan pasien.
- d. Pelatihan komunikasi dan pelayanan prima untuk meningkatkan pengalaman pasien.
- e. Penguatan kerja sama eksternal guna memperluas jaringan rujukan dan pangsa pasar.

Strategi tersebut merupakan kombinasi antara pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal (strategi SO), serta upaya meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi ancaman (strategi WO dan WT).

Berdasarkan analisis EFE dan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Gigi dan Mulut Maranatha memiliki potensi kuat untuk meningkatkan kunjungan pasien apabila mampu mengintegrasikan strategi digitalisasi, penguatan pemasaran, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan budaya organisasi adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Pendekatan strategis yang terintegrasi dan berkelanjutan akan meningkatkan daya saing serta memperkuat posisi rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan gigi berbasis akademik di Kota Bandung.

Wawancara Dengan Pasien BPJS dan Non BPJS

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada pasien, faktor eksternal dapat dikelompokkan menjadi:

1. Peluang (*Opportunities*)

- a. Keramahan petugas dalam pelayanan
- b. Kompetensi petugas kesehatan
- c. Penampilan rapi dan bersih
- d. Lokasi mudah dijangkau
- e. Bahasa komunikasi mudah dipahami
- f. Prosedur pelayanan dinilai baik
- g. Pemeriksaan sesuai keluhan
- h. Dokter mendengarkan dengan sabar
- i. Penjelasan penyakit jelas
- j. Pelayanan sesuai biaya
- k. Proses pelayanan secara keseluruhan baik
- l. Fasilitas mendukung keselamatan pasien
- m. Ruang tindakan bersih dan rapi

Faktor-faktor tersebut menjadi peluang karena membentuk persepsi positif pasien dan dapat meningkatkan loyalitas serta *word of mouth*.

2. Ancaman (*Threats*)

- a. Jumlah petugas belum memadai
- b. Waktu tunggu relatif lama
- c. Ketersediaan sarana dan prasarana belum optimal
- d. Kondisi ruang tunggu kurang nyaman

Faktor-faktor ini berpotensi menurunkan kepuasan pasien dan dapat menyebabkan pasien beralih ke rumah sakit lain.

3. Penyusunan Tabel EFE Matrix

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Keramahan petugas	0,08	4	0,32
Kompetensi petugas	0,08	4	0,32
Lokasi strategis	0,07	3	0,21
Pemeriksaan sesuai keluhan	0,08	4	0,32

Penjelasan dokter jelas	0,07	4	0,28
Fasilitas mendukung keselamatan	0,07	3	0,21
Waktu tunggu lama	0,10	2	0,20
Jumlah petugas kurang	0,08	2	0,16
Ruang tunggu kurang nyaman	0,07	2	0,14
Sarana prasarana belum optimal	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,56

4. Interpretasi Hasil

Jika total skor EFE = 2,56, maka dapat disimpulkan bahwa:

RSGMP Maranatha berada pada posisi respon eksternal kategori sedang, artinya: Rumah sakit cukup mampu memanfaatkan peluang eksternal seperti kualitas pelayanan dan kompetensi tenaga medis. Namun masih terdapat ancaman yang perlu segera diperbaiki, terutama waktu tunggu dan jumlah petugas.

5. Analisis Naratif untuk Penulisan Tesis

Berdasarkan hasil analisis EFE Matrix, faktor eksternal paling dominan sebagai peluang adalah keramahan dan kompetensi petugas, serta kejelasan komunikasi dokter. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi interpersonal menjadi kekuatan utama dalam membangun kepuasan pasien.

Di sisi lain, waktu tunggu dan keterbatasan sumber daya menjadi ancaman utama yang dapat mempengaruhi persepsi kualitas pelayanan. Apabila tidak segera diatasi, faktor tersebut dapat menurunkan tingkat kunjungan dan loyalitas pasien.

Dengan skor total 2,56, RSGMP Maranatha memiliki posisi eksternal cukup stabil, namun memerlukan strategi perbaikan pada aspek efisiensi operasional dan manajemen sumber daya manusia.

6. Implikasi Strategis

Berdasarkan EFE Matrix, strategi yang direkomendasikan adalah:

- Digitalisasi pendaftaran untuk mengurangi waktu tunggu.
- Penambahan atau pengaturan ulang jadwal tenaga medis.
- Peningkatan kenyamanan ruang tunggu.
- Optimalisasi promosi kualitas pelayanan sebagai nilai jual utama.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) serta faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan peningkatan kunjungan pasien di RSGMP Maranatha.

A. Identifikasi Faktor Internal

1. *Strengths* (Kekuatan)

Berdasarkan wawancara manajemen, pemasaran, dan pasien, kekuatan RSGMP Maranatha meliputi:

- Dukungan institusi pendidikan
Sebagai rumah sakit gigi pendidikan, RSGMP memiliki dukungan akademik, tenaga pengajar, serta sistem pembelajaran klinik yang terstruktur.
- Tenaga medis kompeten dan profesional
Pasien menilai dokter dan petugas kesehatan ramah, sabar, komunikatif, dan mampu menjelaskan penyakit dengan baik.
- Biaya relatif terjangkau (khususnya BPJS)
Memberikan akses pelayanan luas bagi masyarakat.
- Fasilitas dan ruang tindakan bersih serta mendukung keselamatan pasien
Persepsi pasien terhadap kebersihan dan keamanan cukup baik.

- e. Lokasi strategis dan mudah dijangkau
Mendukung aksesibilitas pasien.
- f. Prosedur pemeriksaan sesuai keluhan pasien
Menunjukkan efektivitas pelayanan medis.

2. **Weaknesses (Kelemahan)**

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan beberapa kelemahan:

- a. Waktu tunggu relatif lama
Terutama pada jam sibuk dan pasien BPJS.
- b. Jumlah tenaga kesehatan belum sepenuhnya memadai
Mempengaruhi efisiensi pelayanan.
- c. Promosi dan digitalisasi belum optimal
Media sosial dan pemasaran digital belum dimaksimalkan.
- d. Kenyamanan ruang tunggu masih perlu ditingkatkan
- e. *Brand awareness* belum sekuat rumah sakit swasta besar lainnya

B. Identifikasi Faktor Eksternal

1. **Opportunities (Peluang)**

- a. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan gigi
- b. Pertumbuhan pengguna media sosial sebagai sarana promosi digital
- c. Kerja sama dengan sekolah, institusi, dan perusahaan
- d. Program BPJS yang meningkatkan akses masyarakat
- e. Peningkatan permintaan layanan estetik (ortodonti, *bleaching*, dan lain-lain).

2. **Threats (Ancaman)**

- a. Persaingan dengan klinik dan rumah sakit gigi swasta di Bandung
- b. Persepsi masyarakat terhadap waktu tunggu di rumah sakit pendidikan
- c. Perubahan regulasi BPJS
- d. Perkembangan cepat teknologi kesehatan
- e. Tingkat ekspektasi pasien semakin tinggi

Matriks SWOT (Strategi)

1. Strategi SO (*Strength – Opportunity*)

Memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang:

- a. Mengembangkan layanan spesialisik (ortodonti dan bedah mulut).
- b. Meningkatkan promosi berbasis kompetensi tenaga medis.
- c. Program edukasi preventif ke sekolah dan institusi.
- d. Paket perawatan keluarga dengan harga terjangkau.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang:

- a. Digitalisasi sistem pendaftaran (*online appointment*).
- b. Optimalisasi media sosial untuk meningkatkan *brand awareness*.
- c. Peningkatan kenyamanan ruang tunggu.
- d. Pelatihan komunikasi pelayanan prima untuk seluruh staf.

3. Strategi ST (*Strength – Threat*)

Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman:

- a. Memperkuat *positioning* sebagai rumah sakit gigi pendidikan berkualitas.
- b. Meningkatkan standar mutu dan keselamatan pasien.
- c. Meningkatkan kualitas interpersonal (ramah, komunikatif, empatik).

4. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman:

- a. Efisiensi manajemen antrian untuk mengurangi waktu tunggu.

- b. Evaluasi rutin kinerja pemasaran berbasis data kunjungan.
- c. Penguatan budaya organisasi berbasis pelayanan prima.
- d. Penyesuaian strategi pemasaran terhadap regulasi BPJS.

Berdasarkan hasil wawancara manajer pemasaran, strategi pemasaran saat ini telah berjalan melalui pendekatan kerja sama institusi dan pelayanan berkualitas. Namun, optimalisasi pemasaran digital masih menjadi pekerjaan rumah. Kinerja pemasaran menunjukkan pertumbuhan kunjungan yang stabil, namun belum signifikan akibat kendala waktu tunggu dan promosi yang belum agresif.

Dari sisi pasien, persepsi terhadap kompetensi tenaga medis dan keramahan sangat baik, sehingga hal ini menjadi keunggulan kompetitif utama. Namun, aspek efisiensi (waktu tunggu) menjadi faktor yang paling sering dikeluhkan.

Evaluasi pencapaian dilakukan melalui:

1. Monitoring jumlah kunjungan pasien
2. Survei kepuasan pasien
3. Evaluasi kinerja unit pemasaran secara berkala
4. Pelatihan berkelanjutan

Hasil analisis menunjukkan bahwa RSGMP Maranatha berada pada posisi **cukup kompetitif**, dengan kekuatan utama pada kompetensi tenaga medis dan dukungan institusi pendidikan. Namun, kelemahan pada aspek efisiensi dan digitalisasi perlu segera diperbaiki agar tidak menjadi ancaman dalam persaingan.

Strategi prioritas yang direkomendasikan adalah:

1. Digitalisasi pelayanan dan pemasaran
2. Pengembangan layanan unggulan
3. Optimalisasi promosi media sosial
4. Peningkatan efisiensi operasional
5. Penguatan budaya organisasi berbasis pelayanan prima

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer pemasaran, bagian pemasaran, serta pasien BPJS dan non-BPJS, serta analisis SWOT dan faktor eksternal, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hambatan utama dalam pelaksanaan strategi pemasaran di RSGMP Maranatha meliputi aspek operasional, kompetitif, dan perseptual.
 - a. Secara operasional, waktu tunggu pelayanan relatif lama menjadi kendala utama yang memengaruhi kepuasan dan minat kunjungan ulang pasien. Keterbatasan jumlah tenaga kesehatan pada jam tertentu turut memengaruhi efisiensi pelayanan.
 - b. Secara kompetitif, RSGMP menghadapi persaingan ketat dengan klinik gigi swasta modern yang menawarkan pelayanan cepat, fasilitas premium, serta promosi digital lebih agresif.
 - c. Secara perseptual, masih terdapat anggapan masyarakat bahwa rumah sakit pendidikan memiliki proses pelayanan lebih lama dibanding klinik swasta. Selain itu, promosi digital belum optimal menyebabkan *brand awareness* belum maksimal.

Dengan demikian, hambatan strategi pemasaran tidak hanya bersumber dari faktor eksternal, tetapi juga dari kelemahan internal yang perlu segera diperbaiki.

2. Pelaksanaan strategi pemasaran di RSGMP Maranatha telah dilakukan melalui:
 - a. Promosi melalui media sosial
 - b. Program preventif dan edukasi ke sekolah
 - c. Penyediaan layanan spesialisasi sebagai diferensiasi

Kinerja pemasaran diukur melalui:

- a. Jumlah kunjungan pasien per bulan
- b. Tingkat kepuasan pasien
- c. Peningkatan kerja sama institusional

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja pemasaran berada pada kategori cukup baik, ditunjukkan oleh tingkat kepuasan pasien relatif tinggi, khususnya pada aspek kompetensi tenaga medis, keramahan petugas, dan kualitas pemeriksaan. Namun demikian, efektivitas pemasaran belum optimal karena pertumbuhan kunjungan pasien umum (non-BPJS) belum signifikan dan masih dipengaruhi oleh kendala waktu tunggu serta promosi belum agresif. Secara keseluruhan, implementasi strategi pemasaran telah berjalan, tetapi masih memerlukan penguatan dalam aspek digitalisasi, efisiensi operasional, dan positioning pasar.

3. Berdasarkan analisis SWOT dan identifikasi peluang eksternal, strategi pemasaran yang dapat dikembangkan meliputi:
 - a. Digitalisasi sistem pelayanan dan pemasaran, seperti pendaftaran *online (digital appointment)* untuk mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kenyamanan pasien umum.
 - b. Optimalisasi promosi media sosial secara lebih agresif dan terstruktur, termasuk konten edukatif, testimoni pasien, serta kampanye layanan spesialistik.
 - c. Pengembangan layanan unggulan dan paket perawatan keluarga, untuk menarik segmen pasien umum yang mengutamakan kenyamanan dan kualitas layanan.
 - d. Penerapan layanan *fast track* untuk kasus tertentu, guna meningkatkan efisiensi tanpa mengurangi mutu pelayanan.
 - e. Penguatan kerja sama dengan institusi, perusahaan, dan komunitas, untuk memperluas pasar pasien umum.
 - f. Penguatan budaya organisasi berbasis *service excellence*, kerja tim, adaptif teknologi, dan *continuous improvement* guna meningkatkan pengalaman pasien (*patient experience*).

Dengan strategi tersebut, RSGMP Maranatha diharapkan mampu meningkatkan daya saing, memperkuat *brand* sebagai rumah sakit gigi pendidikan modern dan profesional, serta meningkatkan jumlah kunjungan pasien umum secara berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pemasaran dalam meningkatkan kunjungan pasien umum di RSGMP Maranatha Kota Bandung, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Manajemen RSGMP Maranatha
 - a. Optimalisasi Digitalisasi Pelayanan dan Pemasaran
Manajemen perlu mempercepat implementasi sistem pendaftaran *online (digital appointment)* dan penguatan sistem informasi pelayanan guna mengurangi waktu tunggu pasien. Selain itu, promosi digital melalui media sosial perlu dikelola secara profesional dengan strategi konten yang terencana dan konsisten.
 - b. Peningkatan Efisiensi Operasional
Untuk mengatasi kendala waktu tunggu, perlu dilakukan:
 - Evaluasi alur pelayanan pasien
 - Penjadwalan tenaga medis lebih efektif
 - Penerapan sistem manajemen antrean berbasis teknologiLangkah ini penting untuk meningkatkan kepuasan pasien umum yang cenderung mengutamakan kecepatan layanan.

- c. Pengembangan Layanan Unggulan
RSGMP Maranatha perlu memperkuat diferensiasi layanan melalui:
 - Pengembangan layanan spesialisik (ortodonti, bedah mulut, estetik)
 - Paket perawatan keluarga
 - Layanan fast track untuk kasus tertentu
 Strategi ini bertujuan menarik segmen pasien umum yang memiliki daya beli lebih tinggi.
 - d. Penguatan *Brand* dan Citra Institusi
Persepsi masyarakat terhadap rumah sakit pendidikan perlu dikelola melalui komunikasi publik efektif. Manajemen dapat menekankan bahwa sistem pendidikan justru meningkatkan kualitas pengawasan dan mutu pelayanan.
 - e. Penguatan Budaya Organisasi
Budaya organisasi berbasis *service excellence*, kerja tim, adaptif teknologi, dan *continuous improvement* perlu diinternalisasikan melalui:
 - Pelatihan pelayanan prima
 - Evaluasi kinerja berkala
 - Sistem penghargaan berbasis kinerja
2. Saran untuk Unit Pemasaran
 - a. Menyusun rencana pemasaran tahunan yang terukur dengan indikator kinerja (KPI) yang jelas.
 - b. Mengoptimalkan kerja sama dengan sekolah, perusahaan, dan komunitas sebagai sumber pasien kolektif.
 - c. Memanfaatkan data kunjungan pasien untuk analisis tren pasar dan segmentasi lebih tepat.
 - d. Mengembangkan strategi promosi berbasis edukasi kesehatan gigi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.
 3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh strategi pemasaran terhadap peningkatan kunjungan pasien secara statistik.
 - b. Dapat dilakukan analisis perbandingan dengan rumah sakit gigi swasta lainnya untuk mengetahui posisi kompetitif RSGMP Maranatha secara lebih komprehensif.
 - c. Penelitian lanjutan dapat mengkaji pengaruh digital marketing terhadap loyalitas pasien dalam layanan kesehatan gigi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asititi, N. M. (2019). Analisis Metode SWOT Untuk Strategi Pemasaran Berdasarkan Matriks Internal-Eksternal (IE) (Studi Kasus: Digital Art Bali). *Jurnal Teknologi Informasi Dan Komputer, Volume 05, Nomer 02*.
- Chandra, 2023
- David & David, 2017
- Fikri, M. H., Murhayati, S., & Darmawan, R. (2025). Kebebasan Data dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 9, Nomor 2*, 13057–13065.
- Gürel & Tat, 2017
- Karim, A., Setyowati, T., & Hermawan, H. (2022). Strategi Pemasaran Berbasis Analisis Swot Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Balung Kulon Kabupaten Jember. *National Multidisciplinary Sciences, 1*(3), 234–335. <https://doi.org/10.32528/nms.v1i3.81>
- Liwaul et al., 2022
- Norberta & Prayoga, 2024
- Sahara & Prayoga, 2024
- Surandari & Adisasmito, 2023
- Zahra et al., 2021
- Zulfa & Rachmawati, 2021