

## Strategi Pemasaran Layanan Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Tingkat II Udayana Denpasar Tahun 2020

I Nyoman Linggih  
Universitas Respati Indonesia  
linggih.nyoman@yahoo.co.id

### ABSTRACT

Pemasaran adalah fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya (Kotler dan Keller, 2006). Saat ini rumah sakit sudah bergeser ke arah *profit oriented*, hal ini karena masuknya Indonesia dalam persaingan pasar bebas yang mengharuskan kita merubah cara pandang terhadap rumah sakit. Jumlah rumah sakit yang semakin meningkat membuat rumah sakit bersaing untuk meningkatkan BOR. Tujuan penelitian menyusun strategi pemasaran layanan rawat inap dalam upaya meningkatkan penjualan ruang rawat inap Rumah Sakit Tk II Udayana. Metode Penelitian ini adalah *Operational Research*, menggunakan metode kualitatif dengan informan penelitian terdiri dari direktur, manajemen SDM, kepala instalasi rawat inap, kepala keperawatan, humas, dokter, perawat, dan 40 orang pasien rawat inap RS Tk II Udayana. Dalam penelitian ini dipakai teknik wawancara menggunakan pedoman wawancara. Selanjutnya ditetapkan faktor-faktor kritis untuk dianalisa melalui FGD (*Focus Group Discussion*) untuk menentukan bobot (*weight*) dan *rating* dari setiap faktor-faktor kritis, sehingga dapat dilakukan analisa dengan menggunakan *EFE Matrix dan IFE Matrix* selanjutnya dengan QSPM. Hasil sesuai dengan hasil analisa penelitian untuk prioritas strategi pemasaran bagi layanan rawat inap Rumah Sakit Tk II Udayana adalah dengan Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).

Kata kunci : Strategi Pemasaran, QSPM, Penetrasi Pasar

### ABSTRACT

Marketing is an organizational function and set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and managing customer relationships in ways that benefit the organization and its shareholders (Kotler and Keller, 2006). Nowadays, the hospital has shifted towards profit-oriented, it is because of Indonesia's participation in free market competition which requires us to change our perspective on hospitals. This research purpose was to develop marketing strategies for inpatient services in an effort to increase sales of inpatient rooms at Udayana Hospital. Method for this research is an Operational Research, using qualitative methods with research informants consisting of Director, HR Management, Head of Inpatient Installation, Head of Nursing, Public Relations, doctors, nurses, and 40 inpatients at Udayana Hospital. Furthermore, critical factors are determined to be analyzed through FGD (Focus Group Discussion) to determine the weight and rating of each critical factors, so that analysis can be done using the EFE Matrix and the next IFE Matrix with QSPM. Results in accordance with the results of the research analysis for the priority of marketing strategies for inpatient services at Udayana Hospital is the Market Penetration.

Keywords: Marketing Strategy, QSPM, Market Penetration.

## PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat”.

Saat ini rumah sakit sudah bergeser ke arah *profit oriented*, hal ini disebabkan karena masuknya Indonesia ke dalam persaingan pasar bebas yang mengharuskan kita untuk merubah cara pandang terhadap rumah sakit. Seiring dengan meningkatnya pendidikan dan pertumbuhan ekonomi sosial masyarakat dan dalam menyambut era globalisasi, maka pemahaman akan kesehatanpun meningkat, hal ini ditandai dengan semakin kritisnya masyarakat terhadap jasa layanan yang diberikan dari suatu rumah sakit, maka perlu upaya pembenahan, antara lain berorientasi kepada pasien termasuk kepuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit.

Menghadapi berbagai perubahan yang terjadi, rumah sakit harus dinamis dan bisa menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat ditengah berbagai kebijakan yang ada. Untuk tetap bertahan, rumah sakit harus dikelola secara efektif dan efisien dengan tetap menghasilkan layanan yang bermutu dan mampu memberikan kepuasan penuh kepada seluruh konsumennya. Untuk menarik minat konsumen, rumah sakit harus memiliki dan melaksanakan program-program pemasaran yang efektif.

Tujuan pemasaran rumah sakit adalah memperkenalkan rumah sakit pada masyarakat luas, menginformasikan se jelas-jelasnya mengenai fasilitas dan kemampuan pelayanan yang dimiliki oleh rumah sakit pada masyarakat dan segenap warga rumah sakit, membentuk dan membina citra rumah sakit melalui kepercayaan dan penghargaan masyarakat terhadap kemampuan rumah sakit, pemanfaatan sumber daya rumah sakit secara optimal dan juga mengharapkan terjadinya peningkatan penghasilan.

Pemasaran sebagai salah satu upaya mempertahankan rumah sakit agar tetap eksis dalam kompetisi yang begitu ketat merupakan serangkaian upaya yang harus dilakukan terus-menerus oleh semua komponen di rumah sakit.

Menurut teori Barber & Johnson, kinerja rawat inap dinilai melalui beberapa indikator antara lain BOR (*Bed Occupancy Rate*), LOS (*Length Of Stay*), TOI (*Turn Over Interval*) dan BTO (*Bed Turn Over*). Dari indikator tersebut diatas yang paling tepat untuk menilai keberhasilan suatu rumah sakit dan sekaligus untuk evaluasi maupun perencanaan adalah BOR. Rumah Sakit Tk II Udayana merupakan rumah sakit tipe C dengan 132 tempat tidur, dimana pada tahun 2019 BOR sebesar 52,98 %. Sedangkan standar nasional untuk BOR adalah 60-80%. Hal ini menunjukkan kurang optimalnya pemanfaatan layanan ruang rawat inap di rumah sakit Tk II Udayana dengan melihat BOR tersebut. Oleh karena itu perlu upaya untuk meningkatkan BOR antara lain dengan melakukan penelitian tentang

strategi pemasaran layanan rawat inap di RS Tk II Udayana.

## METODE

Pendekatan penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Operational Research*, dengan menggunakan metode kualitatif, dimana dituntut kemampuan analitik peneliti untuk mendapatkan suatu analisis perencanaan strategi pemasaran layanan ruang rawat inap di RS Tk II Udayana.

Dalam penelitian ini, fokus penelitian lebih mengarah kepada penjelasan mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dan juga bauran pemasaran yang ada untuk memformulasikan alternatif strategi yang layak dan sesuai bagi perusahaan.

### a. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

#### 1) Wawancara

Melakukan wawancara dengan cara mengadakan tanya jawab dengan direksi, staf manajemen khususnya kepala keperawatan, manajemen SDM, Humas dan staf pelayanan termasuk dokter dan perawat serta 40 pasien yang di rawat di RS Tk II Udayana.

#### 2) FGD (*Fokus Gruop Discussion*).

Ditetapkan faktor-faktor kritis untuk dianalisa dan juga menentukan bobot (*weight*) dan *rating* dari setiap faktor-faktor kritis, sehingga dapat dilakukan analisa dengan menggunakan *EFE Matrix dan IFE Matrix*. Sejauh mana tingkat kepentingan faktor kritis terhadap organisasi menentukan bobot, sedangkan

*rating* menunjukkan seberapa efektif respon faktor-faktor kritis terhadap strategi perusahaan.

### b. Langkah-langkah penelitian

Metodologi penelitian digambarkan dalam bentuk langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti yaitu antara lain :

#### 1) Observasi dan Studi Literatur

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya objek yang akan diteliti. Studi literatur digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

#### 2) Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yakni mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti. Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan mencari penyebab timbulnya masalah dan kemudian mencari permasalahan yang terjadi.

#### 3) Perumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi masalah dengan seksama dengan BOR pada tahun 2019 sebesar 52,98% maka salah satu upaya yang penting untuk mengatasi rendahnya tingkat BOR rumah sakit adalah dengan mengembangkan strategi pemasaran yang terstruktur, maka masalah penelitiannya bagaimana strategi pemasaran layanan ruang rawat inap di RS Tk II Udayana.

#### 4) Penentuan Tujuan

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya yaitu menyusun strategi pemasaran layanan ruang rawat inap dalam upaya meningkatkan penjualan ruang rawat inap di Rumah Sakit Tk II Udayana

#### 5) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara data primer yang berasal dari wawancara diperiksa kelengkapannya, kemudian data yang telah ada dihitung prosentase dari masing-masing kelas perawatan. Data yang dibutuhkan melalui wawancara dalam penelitian ini meliputi data internal dan eksternal Rumah Sakit.

#### 6) Pengolahan Data

Setelah data primer terkumpul dari wawancara, dan diperiksa kelengkapannya, kemudian data yang telah ada dihitung prosentase dari masing-masing kelas perawatan, kemudian dikelompokkan lalu dianalisis dan dibandingkan berdasarkan teori yang ada. Selanjutnya ditetapkan faktor-faktor kritis untuk dianalisa melalui FGD (*Focus Group Discussion*). Selanjutnya FGD juga menentukan bobot (*weight*) dan *rating* dari setiap faktor-faktor kritis, sehingga dapat dilakukan analisa dengan menggunakan *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*. Sejauh mana tingkat kepentingan faktor kritis terhadap organisasi menentukan bobot, sedangkan *rating* menunjukkan

seberapa efektif respon faktor-faktor kritis terhadap strategi pemasaran.

#### 7) Analisis dan Pembahasan

Selanjutnya dianalisa dengan menggunakan *IE Matrix* dan *TOWS Matrix* untuk mengetahui posisi mana pelayanan rawat inap dan alternatif strategi yang tepat untuk dijalankan. Setelah diketahui alternatif-alternatif strategi terpilih, kemudian dilanjutkan dengan mencocokkan beberapa alternatif-alternatif strategi terpilih. Tahap terakhir adalah menentukan prioritas strategi. Melalui FGD (*Focus Group Discussion*), prioritas strategi akan dipilih dengan melakukan penghitungan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Di dalam QSPM ditemukan: *Total Attractiveness Score (TAS)* sebagai perkalian antara *Attractiveness Score (AS)* dari 1 sampai 4 (tidak ada keterkaitan sampai sangat terkait) dengan *Weight (W)* yang menunjukkan prosentase pengaruh faktor-faktor kritis. Strategi dengan jumlah TAS tertinggi merupakan prioritas strategi yang seharusnya dikembangkan.

#### 8) Penarikan Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir penelitian ini, yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan. Selanjutnya, akan diberikan saran-saran yang dianggap penting dan mungkin untuk ditindaklanjuti baik untuk kepentingan

perusahaan maupun untuk penyempurnaan bagian penelitian selanjutnya.

## HASIL

Tahap Input (*Input Stage*) Tahap *Input* dalam *strategy-formulation framework* terdiri dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Tahap *Input* ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi.

### Analisis Matriks Internal Faktor Evaluasi (IFE)

Matriks IFE merupakan rumusan analisis lingkungan internal. Matriks ini memberikan rangkuman dan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional pada suatu unit usaha. Matriks IFE juga memberikan dasar pengenalan dan evaluasi hubungan antar bidang-bidang fungsional tersebut. Bobot dan *rating* pada matriks IFE ini ditentukan berdasarkan pada hasil FGD yang di berikan kepada staf manajemen. Dari matriks tersebut dapat diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi internal perusahaan, yaitu ;

- 1) Pada faktor kekuatan, hasil tertinggi dengan bobot 0,250 dan *rating* 4 dengan skor total 1,00 yaitu kualitas produk yang bagus.
- 2) Sedangkan pada faktor kelemahan, faktor strategi pemasaran yang belum ada yang memiliki bobot 0,09 dan *rating* 1 dengan skor total 0,09 menunjukkan bahwa faktor tersebut

dapat menjadi penghambat bagi perkembangan perusahaan.

- 3) Total skor tertimbang 2,89 yang diperoleh dari hasil analisis IFE menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi internal rumah sakit cukup kuat untuk meminimalisir kelemahan

**Tabel 1 IFE Matrix Rawat Inap RS Tk II Udayana**

No	Key Internal Faktor	Weight	Rating	WR
<i>Strength</i>				
1	Rujukan Dokter Intern	0,075	3	0,23
2	Paket kamar lengkap (VIP sampai kelas 3)	0,150	3	0,45
3	Harga terjangkau	0,125	4	0,50
4	Kerjasama dengan perusahaan/asuransi	0,070	4	0,28
5	Visi dan Misi sudah dipahami	0,050	3	0,15
7	Poliklinik spesialis lengkap	0,250	4	1,00
				2,61
<i>Weakness</i>				
1	Jumlah SDM kurang	0,04	1	0,04
2	Pengalaman perawat kurang	0,04	1	0,04
3	Kepuasan kerja perawat kurang	0,06	1	0,06
4	Perhitungan analisis biaya belum spesifik	0,01	1	0,01
5	Strategi pemasaran belum ada	0,09	1	0,09
6	Alokasi dana promosi kecil	0,04	1	0,04
				0,28
<b>Score</b>		<b>1,000</b>		<b>2,89</b>

**Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE)**

**Tabel 2. EFE Matrix Rawat Inap RS Tk II Udayana**

No	Key External Faktor	Weight	Rating	WR
<i>Opportunities</i>				
1	Peningkatan jumlah penduduk	0,085	2	0,17
2	Peningkatan Pendidikan masyarakat	0,072	1	0,07
3	Peningkatan pertumbuhan ekonomi dan PDB	0,059	2	0,12
4	Kebijakan/peraturan pemerintah	0,055	2	0,11
5	Banyaknya fasilitas kesehatan di sekitar	0,125	4	0,50
6	Pangsa pasar menengah ke bawah	0,135	3	0,41
7	Lokasi strategis	0,175	3	0,53
				1,91
<i>Threats</i>				
1	Rumah Sakit pesaing	0,159	4	0,64
2	Undang-undang rumah sakit	0,135	2	0,27
				0,91
<b>Score</b>		<b>1,0</b>		<b>2,82</b>

Matriks EFE digunakan untuk merangkum peluang dan ancaman pada suatu unit usaha. Analisis matriks EFE dilakukan perhitungan yang sama dengan matriks IFE. Dari matriks EFE diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi eksternal perusahaan, yaitu :

1) Pada faktor peluang, hasil tertinggi didapat dengan bobot 0,175 dan rating 3 dengan skor total 0,53 yaitu lokasi strategis yang dimiliki oleh Rumah Sakit Tk II Udayana yang dapat menjadi peluang yang cukup besar

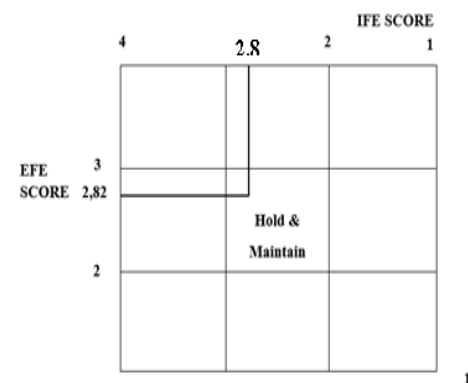
bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan untuk meningkatkan BOR Rumah Sakit.

2) Sedangkan pada faktor ancaman, Rumah Sakit pesaing yang memiliki bobot 0,159 dan rating 4 dengan total skor 0,64 menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh bagi rumah sakit karena dengan banyaknya pesaing rumah sakit. Informan akan lebih mudah memilih rumah sakit yang diinginkan.

3) Total skor tertimbang 2,82 yang diperoleh dari hasil analisis EFE menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi di atas rata-rata untuk menghadapi peluang dan ancaman.

**Analisa Matching Matriks IE**

Berdasarkan kedua total nilai diatas maka pada tahap berikutnya dilakukan penetapan posisi rumah sakit dengan menggunakan matriks IE seperti terlihat pada gambar di bawah ini



Terlihat pada IE Matrix bahwa rawat inap rumah sakit Tk II Udayana terletak pada sel V adalah *Hold and Maintain*

*Strategic.* Strategi yang tepat untuk posisi ini adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*).

Strategi *market penetration* adalah upaya untuk meningkatkan pangsa pasar terhadap produk yang sudah ada melalui peningkatan pemasaran, sedangkan *product development* adalah upaya untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan mutu atau memodifikasi produk layanan yang sudah ada, biasanya memerlukan penelitian.

### TOWS Matrix

Pada *IE Matrix* terlihat bahwa nilai *strength* (2,61) lebih tinggi dari *weaknesses* (0,28) dan nilai *opportunity* (1,91) lebih besar dari *threats* (0,91), sehingga pada *TOWS Matrix* alternatif strategi yang dianjurkan berada pada *Future Quadrant* terdiri dari: *Vertical Integration (forward dan backward)*, *Market Development*, *Product Development*, *Market Penetration* dan *Related Diversification*, yaitu menambah produk atau jasa baru yang secara jelas masih berhubungan.

**Tabel 3 TOWS Matrix**

<i>Internal Strengths:</i>	<i>Internal Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rujukan Dokter Interna</li> <li>• Paket kamar lengkap</li> <li>• Harga terjangkau</li> <li>• Kerjasama dengan perusahaan/asuransi</li> <li>• Visi &amp; Misi sudah dipahami</li> <li>• Poliklinik spesialis lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah SDM kurang</li> <li>• Pengalaman perawat kurang</li> <li>• Kepuasan kerja perawat kurang</li> <li>• Perhitungan analisis</li> </ul>

biaya belum spesifik

- Strategi pemasaran belum ada
- Alokasi dana promosi kecil

<i>External Opportunities:</i>	<i>Future Quadrant:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan jumlah penduduk</li> <li>• Peningkatan Pendidikan masyarakat</li> <li>• Peningkatan pertumbuhan ekonomi dan PDB</li> <li>• Kebijakan/peraturan pemerintah</li> <li>• Banyaknya Fasilitas Kesehatan disekitar</li> <li>• Pangsa pasar menengah ke bawah</li> <li>• Lokasi strategis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related Diversification</li> <li>• Vertical Integration</li> <li>• Market Penetration</li> <li>• Product Development</li> <li>• Market Development</li> </ul>
<i>External Threats:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumah sakit pesaing</li> <li>• Undang – undang Rumah Sakit</li> </ul>	

### Tahap Pengambilan Keputusan dan Pemilihan Strategi (*Decision Stage*)

Dari berbagai alternatif strategi yang telah di dapat, akan dipilih satu strategi pilihan yang akan diterapkan pada perusahaan. Untuk memilih strategi mana yang akan digunakan, maka dipakai Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau disebut juga Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan

penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun alternatif strategi yang akan dipilih untuk dianalisis dengan QSPM adalah pengembangan produk serta penetrasi pasar. Dalam QSPM, pemberian bobot dan nilai AS diperhitungkan secara obyektif berdasarkan hasil FGD dengan pihak manajemen Rumah Sakit Tk II Udayana. Nilai bobot sama dengan pemberian bobot pada Matriks EFE dan IFE, sedangkan AS merupakan nilai yang menunjukkan keterikatan untuk masing-masing strategi yang dipilih. Nilai tabel TAS diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan nilai AS. Hasil dari analisis QSPM akan ditunjukkan pada Tabel 4 di bawah ini. Dari hasil QSPM yang telah dianalisis, diperoleh nilai 6,55 untuk strategi penetrasi pasar, dan nilai 6,15 untuk pengembangan produk sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih baik mempertimbangkan strategi penetrasi pasar sebagai strategi utama yang akan dipilih.

**Tabel 4 QSPM Matriks Rawat Inap RS Tk II Udayana**

	Bobot (w)	Alternative Strategi			
		Product Development		Market Penetration	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Opportunities/Peluang:</b>					
• Peningkatan jumlah penduduk	0,085	2	0,17	2	0,17
• Peningkatan Pendidikan masyarakat	0,072	2	0,14	1	0,07

• Peningkatan pertumbuhan ekonomi dan PDB	0,059	3	0,18	2	0,12
• Kebijakan/peraturan pemerintah	0,055	2	0,11	2	0,11
• Banyaknya Fasilitas Kesehatan disekitar	0,125	4	0,50	4	0,50
• Pangsa pasar menengah ke bawah	0,135	3	0,41	4	0,54
• Lokasi strategis	0,175	3	0,53	3	0,53
<b>Threats/Ancaman</b>					
• Rumah sakit pesaing	0,159	3	0,48	4	0,64
• Undang-undang Rumah Sakit	0,135	3	0,41	3	0,41
<b>Strengths/Kekuatan</b>					
• Rujukan dokter intern					
• Paket kamar lengkap	0,075	3	0,23	3	0,23
• Harga terjangkau	0,150	3	0,45	4	0,60
• Kerjasama dengan perusahaan /asuransi	0,125	4	0,50	3	0,38
• Visi & Misi sudah dipahami	0,070	3	0,21	3	0,21
• Poliklinik Spesialis lengkap	0,050	3	0,15	4	0,20
	0,530	2	1,06	2	1,06
<b>Weaknesses/Kelemahan</b>					
• Jumlah SDM kurang	0,04	3	0,12	3	0,12
• Pengalaman perawat kurang	0,04	3	0,12	3	0,12
• Kepuasan kerja perawat kurang	0,06	2	0,12	2	0,12
• Perhitungan analisis biaya belum spesifik	0,01	4	0,04	3	0,03
• Pemasaran belum optimal	0,09	2	0,18	3	0,27
• Alokasi dana promosi kelic	0,04	3	0,12	3	0,12
<b>Total</b>			<b>6,15</b>		<b>6,55</b>



### Langkah-langkah Strategis

Dari hasil analisis QSPM maka diperoleh strategi penetrasi pasar sebagai strategi utama dari dua alternatif strategi yang ada yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang memerlukan usaha-usaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

Dari hasil FGD disepakati beberapa program yang akan dilaksanakan untuk memajukan Rumah Sakit Tk II Udayana adalah :

- 1) Strategi
  - a) Pengembangan potensi-potensi yang menjadi kekuatan rumah sakit
  - b) Pengembangan layanan poliklinik rawat jalan rumah sakit
  - c) Pengembangan SDM secara kualitas dan kuantitas
- 2) Taktik
  - a) Menambah poliklinik rawat jalan diluar empat pelayanan dasar rumah sakit tipe C
  - b) Menambah dokter spesialis baik untuk empat pelayanan dasar dan diluar pelayanan dasar
  - c) Memfasilitasi DPJP untuk selalu membawa pasien ke rumah sakit
- 3) Program
  - a) Melakukan promosi rumah sakit dengan menggunakan *website* ataupun penyebaran *leaflet*
  - b) Memperkuat jaringan rujukan BPJS dengan menjalin kerjasama dengan Faskes Tingkat I (PPK 1) BPJS yang berada di sekitar RS
  - c) Melakukan siaran di radio dan TV lokal seputar kesehatan dengan

dokter dari RS Tk II Udayana sebagai narasumber

- d) Menambah jam layanan
- e) Menambah fasilitas rawat inap dan rawat jalan
- f) Melaksanakan *In House Training* tentang komunikasi efektif dan sosialisasi kode etik keperawatan
- g) Melakukan monitoring mutu asuhan keperawatan secara berkala.

### KESIMPULAN

- 1) Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan adalah rujukan dokter intern (rawat jalan dan IGD), paket kamar cukup lengkap, harga kamar yang terjangkau, adanya kerjasama dengan perusahaan/asuransi, visi dan misi yang sudah dipahami, serta poliklinik spesialis yang lengkap. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan adalah perawat masih ada yang kurang terampil, tingkat kepuasan perawat terhadap gaji kurang, belum adanya strategi pemasaran, dan minimnya alokasi dana untuk promosi
- 2) Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang adalah peningkatan jumlah penduduk Bali, jumlah pendidikan masyarakat meningkat, meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi dan kebijakan/peraturan pemerintah yang mendukung, banyaknya fasilitas kesehatan di sekitar, besarnya pangsa pasar golongan menengah ke bawah dan lokasi strategis dari rumah sakit. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi

ancaman adalah rumah sakit pesaing disekitarnya.

3) Analisa dari setiap faktor tersebut dilakukan dengan menggunakan *IE Matrix* dan *TOWS Matrix*, serta dilakukan pencocokan terhadap alternatif strategi yang disarankan, maka menghasilkan dua tipe alternatif strategi yaitu *product development* dan *market penetration*, yang kemudian dianalisis dengan QSPM sehingga didapatkan strategi prioritas, yaitu: *market penetration*

4) Rencana strategi yang tepat untuk memasarkan pelayanan rawat inap Rumah Sakit Tk II Udayana adalah menggunakan strategi *market penetration*, yaitu melakukan, promosi dan kerjasama baik dengan fasilitas kesehatan sekitarnya maupun dengan perusahaan/asuransi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anastasia Yekti Heningnurani, 2019 Strategi Pemasaran RSUD H Abdul Manap Kota Jambi, Program Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit Indonesia Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Indonesia, Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia
- [2] Aditama Tjandra Yoga, 2006 Manajemen Administrasi Rumah Sakit, Depok, Penerbit Universitas Indonesia
- [3] Anatasia Diana, Fandy Tjiptono, 2000 Prinsip dan Dinamika Pemasaran, Yogya, J & J Learning
- [4] Assauri Sofjan, 2002 Manajemen Pemasaran Dasar, Kosep dan Strategi, Jakarta, PT Raja Grafindo Perkasa.
- [5] Aniroen, S; 1996. Kebijakan Departemen Kesehatan RI Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Rumah Sakit, Cermin Dunia Kedokteran Edisi Khusus, 1991
- [6] Amstrong, G, Kotler, P, 1997 Prinsip-prinsip Pemasaran, Terjemahan, Erlangga, Edisi Ketiga, Jakarta
- [7] Boediarso, A.W, 1993 Perumusan Strategi Dalam Kegiatan Pemasaran Rumah Sakit, Kumpulan Makalah Manajemen Pamasaran Rumah Sakit, Pasca Kongres PERSI, Jakarta
- [8] Budi Karmawan, 2016, Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022, Tesis Program Studi Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit Indonesia Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat UI
- [9] Broto Wasisto, 1993 Kebijakan Pengembangan Rumah Sakit Salam Pembangunan Jangka Panjang Tahap II, Kongres ke IV PERSI dan Hospital Expo ke VII, Jakarta
- [10] Crave David W, 1999 Pemasaran Strategi Edisi ke empat, Jakarta, Penerbit Erlangga
- [11] Forstyh, 1997 Marketing Profesional Services, Terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- [12] Kertajaya, H, 1997 Marketing Plus, Pustaka Sinar Harapan Jakarta