

Manajemen Strategis Pemasaran untuk Meningkatkan Kunjungan Pasien pada Pelayanan Rawat Jalan di Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor

Agustinus Fahik¹, Rotua Sumihar Sitorus², Sri Melda Bangun³

^{1,2,3} Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Institut Kesehatan Medistra Lubuk Pakam, Indonesia

¹agustinusfahik@gmail.com*

*corresponding author

ARTICLE INFO

Article history

Received: 30-05-2023

Revised: 17-06-2023

Accepted: 30-06-2023

Keywords

Management

Clinical marketing of strategy

Outpatient services

Position

Target

ABSTRACT

Marketing management is part of the progress of a product or a business. The Primary Clinic of Melania Bruderan Bogor was created a marketing organizational structure as an effort to carry out promotion and marketing with the hope of increasing the count of patient visits for outpatient services, increasing clinic revenue and making the good image of the clinic that has been formed to be better known for the public. Marketing management concerns of mission statements, goals or objectives and strategic focus, including in this case of segmentation, targeting and positioning. Marketing management in outpatient services is based on a situation analysis which results in a strategic position for the Melania Bruderan Bogor Primary Clinic to deal with existing competitive conditions through the use of the TOWS matrix and the IE matrix. Strategic priority determination is carried out using the QSPM matrix and the CDMG method. After obtaining the appropriate strategic priorities, based on the results of the total TAS assessment from the QSPM matrix, then determine the target description. The description of the objectives is useful for achieving the objectives of the existing strategy. This study suggests the management of the Melania Bruderan Primary Clinic in Bogor to be able to apply marketing strategy management to increase the number of visits to outpatient services because they are considered appropriate to clinical conditions. The management only needs to make planning and marketing activities in accordance with the description of the goals that are made as input from the chosen strategy so that the targets desired by the clinic are achieved.

1. Pendahuluan

Masalah pelayanan kesehatan publik yang terjadi di Indonesia saat ini merupakan masalah krisis kepercayaan masyarakat terhadap sistem pelayanan kesehatan yang kurang memuaskan. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan ditandai dengan banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat, seperti prosedur dan mekanisme pelayanan yang lama, kurangnya informasi, kurang konsisten dan terbatasnya sarana dan prasarana pelayanan.

Klinik pratama adalah sebuah organisasi pelayanan kesehatan yang mempunyai misi sosial untuk melayani dan menyembuhkan orang sakit tanpa membedakan status sosial-ekonominya. Namun di sisi lain, klinik juga berfungsi sebagai bisnis, karena disamping pelayanan kesehatan juga ada multi usaha lainnya, baik medis maupun non medis dan tempat bernaung berbagai tenaga profesional medis, tenaga kesehatan dan tenaga penunjang lainnya yang melakukan pekerjaan untuk mencari nafkah [1]. Menurut Jolly dan Gerbaud menyatakan bahwa pasien yang datang dan dirawat di sebuah klinik bukan hanya mendapatkan pelayanan medik dan perawatan yang baik tetapi juga mereka mengharapkan kualitas akomodasi yang baik, makanan yang enak serta hubungan baik antara staf di klinik dan pasien.

Menurut data yang diperoleh Departemen Kesehatan tahun 2022, sekitar 1 juta warga negara Indonesia yang sakit dan berobat ke luar negeri terutama ke negara-negara tetangga seperti Singapura,

Malaysia, Thailand dan Australia per tahun dan menghabiskan uang negara sekitar 11,5 miliar dolar Amerika (Rp 165 triliun). Klinik-klinik tersebut dengan sangat mudah melakukan global marketing ke pasar Indonesia tanpa malu-malu [2]. Sementara itu dari Kementerian Kesehatan, terjadi penurunan drastis jumlah kunjungan Layanan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di fasilitas pelayanan kesehatan selama masa pandemi Covid-19 yakni anjlok hingga 70,67 juta jiwa [3].

Berubahnya nilai-nilai secara global dan masuknya Indonesia ke dalam persaingan pasar bebas mengharuskan kita merubah paradigma tentang sebuah klinik. Perlu dipahami, klinik tidak bisa lagi dipandang hanya sebagai institusi sosial belaka, melainkan sudah menjadi institusi yang bersifat sosial-ekonomis. Dalam berpromosi, klinik memerlukan pedoman etika tersendiri, karena jenis pelayanan yang diberikan klinik bersifat unik dan sangat berbeda dengan bidang jasa pelayanan lainnya. Dengan demikian dirasa perlu menyusun satu pedoman yang bersifat *self regulating* (mengatur sendiri) [4].

Klinik Pratama Melania Bruderan sebagai klinik swasta berbadan hukum Yayasan adalah termasuk salah satu klinik swasta tua di kota bogor yang sudah terakreditasi dan juga telah lama bekerja sama dengan Dinas Kesehatan Kota Bogor dalam menyelenggarakan program pelayanan TB-DOTS, juga menyediakan fasilitas pelayanan berupa pelayanan rawat jalan, pelayanan gigi, akupunktur, KIA, laboratorium – EKG dan *Rontgen* [5].

Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor berdasarkan peraturan ketua Yayasan Budi Mulia Lourdes, harus memuat divisi promosi dan pemasaran di dalam susunan bagan organisasinya yang baru dan akan mulai berlaku pada bulan Januari tahun 2023. Hal ini dimaksudkan guna menghadapi persaingan klinik swasta yang semakin ketat sehingga kunjungan masyarakat ke Klinik Pratama Melania Bruderan bertambah dan pelayanan produk unggulan yang akan dilaksanakan dapat dipromosikan dan mencapai target.

Klinik Pratama Melania Bruderan sebenarnya telah mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien di poli umum sejak tahun 2018 sebanyak 12 % hingga mencapai 20 % pada tahun 2019-2020 dan mengalami penurunan lagi sebanyak 29 % di tahun 2020-2021. Sebelum tahun 2018, jumlah kunjungan pasien rawat jalan per hari rata-rata 211 orang. Dampak yang ditimbulkan oleh menurunnya jumlah kunjungan pasien adalah berkurangnya pendapatan klinik. Efek jangka panjang yang akan terjadi adalah sulitnya menanggung biaya operasional klinik [6].

Upaya-upaya yang sudah dilakukan oleh Klinik Pratama Melania Bruderan saat klinik mulai mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien adalah dengan melakukan promosi potongan atau diskon pemeriksaan laboratorium bagi pasien rawat jalan, memperkenalkan fasilitas klinik kepada lembaga-lembaga yang membutuhkan pelayanan berobat rawat jalan. Namun solusi ini hanya memberikan efek peningkatan kunjungan hanya sesaat waktu promosi masih berlangsung, namun keadaan tersebut tidak membuat kunjungan pasien meningkat karena setelah selesai promosi pasien menjadi berkurang lagi. Klinik Pratama Melania Bruderan membutuhkan bagian pemasaran yang lebih baik dan diharapkan dapat melakukan rencana strategis pemasaran untuk meningkatkan jumlah kunjungan.

Menurut Abadi, dkk telah melakukan penelitian di RSUD Tugurejo Semarang dan disimpulkan bahwa; RSUD Tugurejo sebaiknya melakukan pengoptimalan kegiatan pemasaran khususnya untuk pelayanan rawat jalan eksekutif atau pelayanan non BPJS/JKN dengan melakukan dan meningkatkan kerja sama dengan instansi swasta, meningkatkan promosi melalui pembuatan leaflet, memastikan dokter harus datang tepat waktu sesuai jadwal kedatangan pasien, serta mempertimbangkan dibukanya akses pelayanan untuk peserta BPJS/JKN [4].

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamzah, dkk, terdapat hubungan antara strategi *product, price, promotion, people* dan *physical evidence* dengan minat Kembali pasien rawat jalan dan tidak ada hubungan pada *place* dan *process* dengan minat kembali pasien rawat jalan di RSUD Tenriawaru, Kabupaten Bone [7]. Selain itu, menurut Lammade, dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan antara produk, orang, proses dan fasilitas fisik terhadap minat Kembali pasien rawat jalan di RS Arifin Numang, Kabupaten Sidrap [8].

2. Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Jumlah informan penelitian sebanyak 8 orang, yaitu pimpinan klinik, kepala bidang administrasi, perawat penanggung jawab pelayanan rawat jalan, pasien dan keluarga pasien, yang ditentukan menggunakan teknik *purposive* dan menggunakan triangulasi data.

3. Hasil dan Diskusi

Manajemen Strategis

Manajemen strategi dalam buku Lantip Dian Prasajo adalah tentang rasa, tujuan, melihat ke depan, perencanaan, posisi, strategi, kecocokan dan keregangan [9].

Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi saran-saran individu dan organisasi.

Selanjutnya menurut Kotler dan Armstrong manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran demi mencapai tujuan organisasi [10].

Philip Kotler membagi lingkup manajemen pemasaran menjadi dua bagian yaitu:

- a. Pemasaran mikro yaitu aktivitas pemasaran yang terjadi dalam lingkup jenjang perusahaan seperti riset pasar, promosi, distribusi, riset dan pengembangan produk, servis dan sebagainya yang semuanya ditujukan untuk memahami, mendorong dan memuaskan kebutuhan atau permintaan konsumen agar konsumen dapat loyal.
- b. Pemasaran makro yaitu interaksi pemasar dengan lingkungan eksternal yang dampaknya akan sangat mempengaruhi perusahaan karena lingkungan eksternal ini bersifat tidak dapat dikendalikan. Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan [11] [12].

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah langkah-langkah taktis dalam memenuhi situasi pasar sasaran yang didasarkan pada kemampuan dan situasi organisasi [13].

Proses Manajemen Strategi

Tahap-tahap manajemen strategis menurut David adalah [14] [15];

- a. Formulasi strategi, meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka Panjang, mengembangkan strategi alternatif dan memilih strategi yang sesuai.
- b. Implementasi strategi merupakan upaya-upaya antara lain berupa membuat tujuan tahunan, pola kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasi sumber daya sehingga strategi dapat dijalankan.
- c. Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah usaha untuk memperoleh informasi apakah strategi tertentu tidak berjalan sebagaimana mestinya. Terdapat tiga kegiatan dasar dari evaluasi strategi yaitu nilai eksternal dan internal, mengukur kinerja dan melakukan tindakan korektif.

Pemasaran Secara Digital

Digital marketing diartikan sebagai kegiatan *marketing* yang menggunakan berbagai media berbasis web [16]. Pemasaran digital dapat didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital dalam upaya mencapai tujuan pemasaran serta pengembangan atau penyesuaian konsep pemasaran yang dilakukan perusahaan [17] [18].

Menurut Chaffey & Ellis-Chadwick, kegiatan *digital marketing* termasuk *branding* yang menggunakan berbagai media berbasis web ataupun media sosial. Strategi *digital marketing* dengan menggunakan media sosial sangat penting dikarenakan dapat memberi pengetahuan dan masukan kepada para pelaku usaha tentang bagaimana cara atau tahapan untuk memperluas jaringan pemanfaatan media sosial untuk meningkatkan keunggulan bersaing bagi para pelaku usaha [19].

A. Analisis Rencana Strategis Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor

Penyusunan rencana strategis ini berpedoman pada peraturan Yayasan Budi Mulia Lourdes tentang peraturan karya Kesehatan. Rencana strategis Klinik Pratama Melania Bruderan merupakan acuan dalam melakukan penyusunan rencana kerja pelayanan rawat jalan klinik [20].

Program kegiatan rencana strategis Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor diantaranya program peningkatan sistem manajemen dan perencanaan, program peningkatan iklim organisasi yang kondusif untuk berprestasi, program pengembangan pelayanan unggulan, program pelaksanaan operasional yang bermutu, efisien dan efektif, program pertumbuhan pendapatan, dan pengembangan sarana dan prasarana.

Masih ada Sembilan program renstra yang belum terlaksana. Hendaknya semua program kegiatan yang belum terlaksana tersebut dilakukan dengan segera, mengingat rencana strategis klinik yang telah dibuat belum semuanya terlaksana.

B. Analisis Laporan Akhir Tahun Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor Tahun 2019 - 2022

Keuangan klinik berasal dari dua sumber yaitu pendapatan dari klinik dan subsidi. Anggaran subsidi diperoleh dari Yayasan Budi Mulia Lourdes yang dipakai untuk kebutuhan pembelian alat-alat medis. Sedangkan anggaran untuk kebutuhan dasar klinik diambil dari pendapatan harian operasional pelayanan klinik selama satu bulan.

Tingkat pertumbuhan pendapatan Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor tidak stabil dan mengalami penurunan yang signifikan pada periode 2020-2021 yaitu dari 34,3% (2020) menjadi 0,54% (2021) akan tetapi pendapatan klinik meningkat Kembali di tahun 2022 menjadi 5,95%. Pendapatan subsidi dari Yayasan Budi Mulia Lourdes mengalami penurunan karena pada periode ini tidak ada pembelian inventaris klinik berupa alat-alat penunjang medis.

Kunjungan pasien di poli umum mengalami penurunan hingga mencapai 8% pada tahun 2020-2021. Akibat berkurangnya jumlah kunjungan pasien ke Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor sepanjang tahun 2020 dan Sebagian 2021 menyebabkan klinik mengalami penurunan pendapatan sehingga menyebabkan defisit sebesar 0,35%.

Lembaga yang telah mengadakan Kerja sama dengan Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor adalah; Restoran D'Leuit, Paroki Katedral Bogor, Paroli Sukasari Bogor, PSE Keuskupan Bogor, SMU Budi Mulia, SMP Budi Mulia, SD Budi Mulia untuk penggunaan fasilitas rawat jalan dan MCU.

Kegiatan penunjang medis merupakan kegiatan yang menunjang pelayanan yang diberikan kepada pasien melalui bantuan untuk tindak lanjut anamnesa dan diagnose. Unit penunjang medis yang ada di Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor yaitu; laboratorium, radiologi, EKG dan farmasi.

Pada tahun 2020 – 2021 penggunaan fasilitas laboratorium mengalami penurunan sebesar 19,7%. Akan tetapi di akhir 2021 mulai sedikit mengalami peningkatan sampai tahun 2022. Manajemen klinik mengatakan peningkatan penggunaan fasilitas laboratorium di tahun 2022 meningkat sebanyak 21% dari jumlah penggunaan fasilitas laboratorium di tahun sebelumnya. Untuk diketahui bahwa; Klinik Pratama Melania Bruderan tidak menerima pemeriksaan dari luar klinik [6].

Pihak internal Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor melakukan survei tentang kepuasan pelanggan rawat jalan pada tahun 2022 dan diketahui bahwa kepuasan yang didapat dari berbagai aspek rata-rata di atas 80%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada pasien di pelayanan rawat jalan adalah sangat baik. Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor adalah klinik swasta di kota Bogor telah memberikan pelayanan yang sangat memuaskan bagi pasien yang datang untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan hasil survei yang telah dilakukan [6].

4. Pembahasan

A. Analisis Program Kegiatan Rencana Strategis Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor

Dalam rencana strategis Klinik Pratama Melania Bruderan, terdapat program kegiatan yang harus di laksanakan. Program kegiatan yang sudah dan sedang terlaksana baru mencapai sekitar 78% dari program kegiatan yang ada. Alasan belum terlaksananya semua program tersebut karena:

- a. Program pelayanan sore hari untuk poli gigi dan pelayanan *one day care* belum terlaksana karena manajemen belum mempersiapkan tenaga dan fasilitas yang dibutuhkan. Selain itu, klinik juga membutuhkan biaya untuk mempersiapkan apa saja yang dibutuhkan dalam melaksanakan program pelayanan baru tersebut.
- b. Manajemen belum menemukan tenaga dokter gigi yang bisa bertugas di sore hari.
- c. Peningkatan kinerja pemasaran, promosi MCU belum dilaksanakan secara tepat dan benar karena unit pemasaran baru terbentuk tahun 2022. Oleh karena itu, program kerja dari unit

pemasaran masih bersifat internal terlebih dahulu dengan meneruskan program kerja yang lama.

3. Analisis Laporan Akhir Tahun Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor Tahun 2019 - 2022

Data pendapatan klinik di tahun 2020 -2022 masih belum meningkat. Pendapatan dari pelayanan di poli umum rawat jalan di luar pelayanan poli yang lain belum memenuhi target pencapaian yakni 70%, hal ini diakibatkan jumlah kunjungan masih belum stabil pasca pandemi.

Jumlah kunjungan di pelayanan rawat jalan umum di tahun 2020 – 2022 masih mengalami penurunan hingga 8%, berbeda dengan beberapa poli yang lain yang mengalami peningkatan walaupun tidak banyak. Dengan jumlah kunjungan yang seperti ini maka angka pendapatan belum akan meningkat seperti yang diharapkan.

Pihak manajemen Klinik Pratama Melania Bruderan sudah banyak melakukan penawaran Kerja sama dengan beberapa Lembaga dan perusahaan di sekitar kota Bogor yang mau menggunakan jasa pelayanan di klinik. Diharapkan dengan terlaksananya kerja sama ini nantinya, maka dapat mendongkrak jumlah kunjungan pasien dan juga sebagai sarana untuk promosi langsung tentang pelayanan klinik.

Penggunaan sarana penunjang medis seperti laboratorium dan rontgen sempat mengalami penurunan sekitar 5% selama masa pandemi Covid-19. Selain itu, penurunan juga terjadi bagian farmasi di mana penebusan resep sedikit mengalami penurunan dikarenakan ada beberapa obat yang tidak tersedia di apotek dan pasien harus menebusnya di tempat lain.

Penurunan jumlah pasien selama masa pandemi Covid-19 pernah diungkapkan oleh Menteri Kesehatan RI, dimana jumlah kunjungan pasien dan pelayanan di Puskesmas menurun, penurunan terjadi cukup drastis dengan angka penurunan sebesar 83,6%. Data penurunan tersebut di atas diperoleh dari hasil penelitian Badan Penelitian Pengembangan Kesehatan (Litbang) Kementerian Kesehatan periode 2020 – 2021 [21].

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dan apa yang telah disampaikan oleh Menteri Kesehatan maka penulis dapat berpendapat bahwa; penurunan yang terjadi di Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor selama masa pandemi Covid-19 adalah hal yang wajar karena ada pembatasan gerak dan ruang gerak oleh pemerintah untuk mengatasi penyebaran virus Covid-19.

Pasien yang berobat di klinik pada umumnya puas dengan pelayanan yang diberikan oleh tenaga Kesehatan yang ada di klinik. Semua karyawan klinik; baik itu tenaga medis, tenaga Kesehatan maupun tenaga penunjang lainnya berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pengunjung klinik yang datang.

4. Hasil dari Analisis Situasi

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui posisi bagian/unit pemasaran klinik berada di bagian mana dan strategi apa yang dapat digunakan dalam melakukan pemasaran [22]. Untuk itu peluang dan ancaman dimasukkan menjadi satu dalam matriks EFE, sedangkan kekuatan dan kelemahan dimasukkan dalam matriks IFE seperti di bawah ini:

Tabel 1. EFE/EFAS (rencana strategis klinik, peluang dan ancaman yang ada)

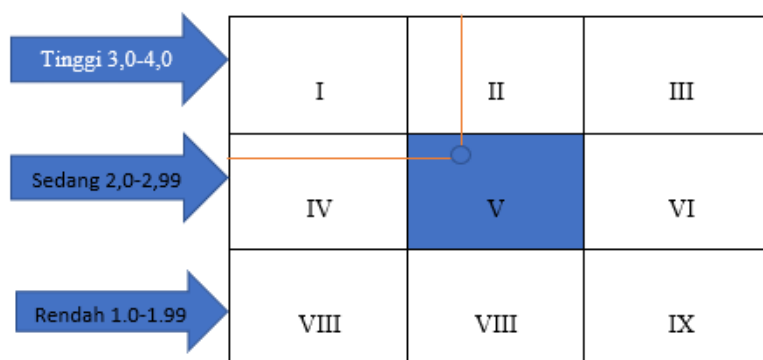
No	CFS	Bobot	Rating	Nilai
		Peluang/ <i>Opportunities</i>		
1	Loyalitas pasien lama dan baru	0,10	2	0,20
2	Poli gigi sore	0,05	4	0,20
3	Pengembangan akupunktur dan one day care	0,15	3	0,60
4	Kesempatan membuat produk unggulan	0,25	4	1,00
5	Kerjasama klinik dengan lembaga lain	0,10	3	0,30
Ancaman/ Threats				
1	Adanya pesaing	0,05	2	0,10
2	Kondisi sosial ekonomi masyarakat di sekitar klinik masih rendah	0,05	2	0,20
Total				2,6

Di dapatkan hasil dari matriks EFE berupa klinik memberikan respon baik pada peluang-peluang yang ada guna mencoba untuk mengatasi ancaman dari luar.

Tabel 2. IFE/IFAS (kekuatan, kelemahan dan rencana strategis klinik)

No	CFS	Bobot		Rating	Nilai
		Kekuatan/ <i>strengths</i>			
1	Memiliki staf sesuai dengan bidangnya	0,15		4	0,60
2	Pendapatan klinik meningkat	0,10		3	0,30
3	Motivasi kerja cukup baik	0,10		3	0,30
4	Adanya bagian/unit pemasaran	0,15		4	0,60
5	Adanya upaya pemasaran	0,05		3	0,15
6	Adanya visi dan misi	0,05		3	0,15
Kelemahan/<i>weakness</i>					
1	Ruang tunggu yang terbatas	0,05		2	0,10
2	Area parkir yang sempit	0,05		2	0,10
3	Kunjungan pasien menurun	0,10		2	0,20
4	Terbatasnya fasilitas untuk melakukan Kerja sama dengan Lembaga lain	0,05		2	0,10
Total					2,6

Berdasarkan hasil matriks IFE, diperoleh skor total adalah 2,6. Hal ini memberikan arti bahwa klinik menunjukkan posisi internal yang kuat, karena di atas 2,5 [23]. Dilihat dari hasil kedua tabel eksternal dan internal, didapatkan nilai total faktor eksternal adalah 2,6 dan internal adalah 2,6, maka dapat ditentukan posisi di matriks IE adalah seperti terlihat pada matriks berikut:



Gambar 1. Posisi Strategis

Dengan posisi di kuadran V, maka posisi Klinik Pratama Melania Bruderan memiliki peluang strategi terbaik adalah *hold and maintain* atau pertahankan dan pelihara, dimana pada umumnya strategi tersebut memiliki dua pilihan yaitu penetrase pasar dan pengembangan produk. Hal ini selaras dengan hasil TOWS matriks yang menyarankan strategi *future quadrant* (kuadran empat) yang langkah strateginya adalah penetrase pasar dan pengembangan produk.

Strategi terpilih berdasarkan pembobotan adalah sebagai berikut:

- a. Adanya unit pemasaran akan diupayakan dilakukannya pemasaran pelayanan poli gigi sore, akupunktur dan *one day care* agar banyak pengunjung dan Lembaga lain berminat untuk menggunakan pelayanan rawat jalan guna meningkatkan pendapatan klinik.
- b. Staf yang sudah sesuai dengan bidangnya akan lebih dioptimalkan dalam program kegiatan produk unggulan.
- c. Motivasi kerja karyawan klinik yang cukup baik akan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pasien lama dan baru sesuai dengan visi dan misi klinik.

Strategi yang telah didapat, selanjutnya akan diimplementasikan. Implementasi yang akan dilakukan harus sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu setiap strategi dibuat uraian sasarannya. Setelah uraian sasaran diperoleh kemudian dibuat penetapan sasarannya dengan menggunakan kriteria SMART, yaitu:

- a. *Specific*: rumusan tujuan merupakan hal yang jelas dan ingin dicapai.
- b. *Measurable*: rumusan tujuan dapat diukur dalam bentuk kuantitatif.
- c. *Achievable*: rumusan tujuan dapat dikerjakan dengan kemampuan yang ada.
- d. *Rational*: rumusan tujuan secara logis berkaitan dengan permasalahan yang ada.
- e. *Time – Bound*: rumusan tujuan memperlihatkan tahun pencapaian.

Hasil akhir dari rumusan ini akan di dapatkan dan diketahui program/kegiatan apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan klinik sesuai dengan strategi yang digunakan. Penetapan indikator sasaran dibuat sebagai masukan untuk manajemen Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor di dalam melakukan kegiatan pelayanan guna mencapai sasaran yang diinginkan. Masukan dibuat berdasarkan referensi *text book* dan hasil pembelajaran teori yang pernah ada. Penetapan indikator yang dibuat, hanya berdasarkan strategi yang terpilih saja. Penetapan uraian sasarannya adalah melakukan analisis segmentasi, melakukan analisis *positioning*, melakukan analisis target, melakukan analisis daur hidup produk, melakukan analisis perhitungan biaya dan estimasi, melakukan komunikasi pemasaran, dan audit kinerja pemasaran.

5. Kesimpulan

Dari beberapa Langkah yang diambil mulai dari analisis rencana strategis, analisis situasi, *positioning* dan pemilihan strategi alternatif, serta penetapan strategi terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan:

- a. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang didapat dari hasil analisis situasi diperoleh setelah melakukan olah data sekunder seperti rencana strategis yang telah dibuat oleh Klinik Pratama Melania Bruderan, laporan akhir tahun dan dari hasil wawancara dengan informan.
- b. Kekuatan Klinik Pratama Melania Bruderan yang utama adalah telah memiliki SDM Kesehatan yang sudah sesuai dengan bidangnya, dimana semuanya telah memenuhi standar kompetensi yang telah disyaratkan oleh pemerintah. Hal ini pula dapat menjadi peluang bagi klinik dalam memaksimalkan SDM yang untuk menjawab renstra yang belum dapat dilaksanakan.
- c. Kekuatan klinik berikutnya adalah motivasi kerja dari karyawan yang cukup baik, dimana semua SDM Kesehatan dan juga tenaga penunjang yang lain telah bekerja dengan baik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dalam memberikan pelayanan kepada pasien.
- d. Hasil dari formulasi data ini membuat klinik pada matriks TOWS terletak pada kuadran IV dan matriks IE pada kuadran V dimana didapatkan persamaan strategi pada dua kuadran tersebut yakni *market penetration* dan *product development*.
- e. Klinik Pratama Melania Bruderan memerlukan SDM pada unit/bagian pemasaran yang akan mengupayakan dilakukan pemasaran di pelayanan gigi dan akupunktur yang direncanakan untuk dilakukan pada sore hari dan produk unggulan lainnya agar banyak pengunjung dan mitra layanan berminat untuk menggunakan unit rawat jalan guna meningkatkan pendapatan klinik. Strategi ini adalah menjadi prioritas strategi yang terpilih di unit pemasaran dengan menggunakan matriks QSPM dengan cara CDMG.
- f. Uraian sasaran dibuat berdasarkan strategi yang terpilih sebagai masukan untuk klinik dalam melakukan satu kegiatan dalam unit Pemasaran untuk mencapai target sebagaimana diharapkan. Hal ini harus sesuai dengan ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki dan dibutuhkan oleh klinik.

Referensi

- [1] Widajat, *A Great and Sustainable Hospital*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019.
- [2] PB-IDI Jakarta, "Medical Practice Update In ASEAN Economic Community and SDGs Era," www.idjakartapusat.com, 2022.
- [3] www.tempo.co, "Pandemi Covid-19, Kunjungan Layanan JKN Turun Drastis," 2021.
- [4] IDI Kota Bogor, "Etika Promosi Rumah Sakit," www.idikotabogor.com, 2019.
- [5] Klinik Melania Bruderan Bogor, "Laporan 40 Tahun Klinik Melania Bruderan Bogor," Bogor, 2016.

- [6] Klinik Melania Bruderan Bogor, "Laporan Tahunan Klinik Melania Bruderan Bogor," Bogor, 2022.
- [7] A. Setiawan, Darwansyah, and S. Hamzah, "HUBUNGAN BAURAN PEMASARAN DENGAN MINAT KEMBALI PASIEN RAWAT INAP RSUD TENRIWARU BONE".
- [8] A. H. Lammade, "HUBUNGAN BAURAN PEMASARAN DENGAN MINAT KEMBALI PASIEN RAWAT INAP RSUD. ARIFIN NU'MANG KABUPATEN SIDRAP," 2017.
- [9] L. Diatprasajo, *Manajemen Strategi*. UNY Press, 2018.
- [10] P. Kotler and G. Armstrong, *Dasar – dasar Pemasaran*. Jakarta: . PT. Indeks, 2003.
- [11] P. Kotler, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi, 1996.
- [12] S. Basu, *Manajemen Pemasaran*, 8th ed. Jakarta: Liberty , 2017.
- [13] P. Kotler and K. L. Keller, *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- [14] R. D. Fred, *Manajemen Strategis (terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- [15] H. Umar, *Metodologi Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- [16] D. H. Saputra *et al.*, "Digital Marketing: Komunikasi Bisnis Menjadi Lebih Mudah," *Yayasan Kita Menulis*, 2020.
- [17] C. Gunawan and I. Septianie, "The Effect of Trust and Risk Perceptions Using E-Commerce on Consumer Purchase Intentions," *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, vol. 1, no. 2, pp. 239–247, 2021.
- [18] G. Sagita and Z. R. Wijaya, "Penerapan Digital Marketing Sebagai Strategi Pemasaran Bakmi Tando 07," *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN)*, vol. 1, no. 2, pp. 24–31, 2022.
- [19] D. Chaffey and F. Ellis-Chadwick, "Digital marketing: strategy, implementation & practice," *Pearson uk*, 2019.
- [20] Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor, "Data Administratif Klinik Pratama Melania Bruderan Bogor," Bogor.
- [21] www.kompas.com, "Penurunan Pelayanan Rawat Jalan di Puskesmas Selama Pandemi," 2021.
- [22] F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: P.T. Gramedia, 2017.
- [23] D. Ayuningtyas, *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan*, 1st ed. Depok: Rajawali Pers, 2020.