

# EVALUASI EFEKTIVITAS PEMASARAN DI RUMAH SAKIT PANTI WALUYO, SOLO

## *Evaluation of Effectiveness of Marketing at Panti Waluyo Hospital, Solo*

Soebroto, T<sup>1</sup>, Soenarto, S.<sup>2</sup>, dan Joh, S<sup>2</sup>

*Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat (MMR)  
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada*

### ABSTRACT

Hospitals undergo changes that were formerly social-based became social-business activities at present. As a result of financial difficulty of donors as well as of rapid technological development so that the hospital operation requires high cost. Therefore, hospitals need to be managed professionally. Here the role of marketing is very important and it should always be relevant to the current condition.

Panti Waluyo hospital is a private hospitals with 114 beds and its management is run by YAKKUM social institution. This study was conducted to evaluate effectiveness of marketing in Panti Waluyo hospital so that it could provide inputs for the hospital management in deciding its marketing system.

This study was conducted at Panti Waluyo hospital using Kotler-model questionnaires. Primary data were obtained using questionnaires while secondary data were obtained from the medical records. Data were analyzed using Kotler's criteria, namely, answers of the questionnaires graded between 0 to 30 and the grades showed the marketing effectiveness.

The result included five attributes such as customer philosophy, integrated marketing organization, adequate marketing information, strategic orientation and operational efficiency. The result showed that the marketing effectiveness at Panti Waluyo hospital was still poor as seen from the questionnaires' answers that in average were scored 11 in the medium category.

*Keywords: evaluation – effectiveness – hospital marketing.*

## PENGANTAR

Rumah sakit pada masa sekarang mengalami pergeseran paradigma, yang dahulunya merupakan suatu organisasi sosial sekarang menjadi suatu organisasi sosial bisnis. Menurut Kotler 1982, berbagai macam organisasi pelayanan kesehatan sekarang ini telah menghadapi

1) Rumah Sakit Panti Waluyo, Solo

2) Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

masalah pemasaran. Organisasi-organisasi ini menghadapi bermacam-macam variabel yang senantiasa berubah dipasar, bertambahnya peraturan, menurunnya sumber dana dari luar, persaingan yang semakin ketat, peraturan ganti rugi yang berubah dengan cepat, semakin kelangkaan beberapa ketrampilan klinis yang sangat dibutuhkan dan kelebihan penawaran dipihak lainnya, gelombang usaha wiraswasta yang baik oleh penyedia pelayanan kesehatan ataupun bukan dan semakin kritisnya populasi konsumen atau pasien.

Terjadi perubahan permintaan dari keadaan dimana sebelumnya produk atau jasa rumah sakit yang menentukan tapi sekarang pasien atau pelanggan yang menentukan produk atau jasa yang mereka butuhkan, dengan demikian peranan pemasaran rumah sakit sangatlah penting.

Rumah Sakit Panti Waluyo terletak di Jalan Ahmad Yani no 1-2 yang dilalui oleh bus antar kota Yogyakarta dengan Solo. Rumah sakit Panti Waluyo pada awalnya berupa balai pengobatan yang dirintis pada tanggal 1 September 1937 oleh bidan dan jururawat. Sejak tahun 1960 menjadi Rumah Sakit Bersalin dibawah koordinasi Yayasan Kristen Untuk Kesehatan Umum (YAKKUM).

Pada tahun 1980 Rumah.Sakit Bersalin Panti Waluyo meningkatkan status menjadi rumah sakit tipe madya atau setara kelas C dengan luas gedung 5000 m<sup>2</sup> diatas tanah seluas 3500 m<sup>2</sup>. Rumah sakit ini terdiri dari 2 lokasi gedung yang berhadapan dipisahkan oleh jalan raya.

Rumah Sakit Panti Waluyo merupakan rumah sakit yang berlandaskan sosial dan sejak dahulu pengelolaannya belum melakukan suatu strategi modern. Seiring dengan perkembangan rumah sakit di masa sekarang, yang harus mencukupi pendanaannya sendiri demi kelangsungan dan perkembangan rumah sakit, dan cepatnya perkembangan rumah sakit di sekitarnya serta ditambah lagi dengan perkembangan dunia di era globalisasi, sehingga dituntut melakukan antipasi perkembangan tersebut.

Dalam menerapkan sistim pemasaran Rumah Sakit Panti Waluyo menjalin kerja sama dengan 28 perusahaan-perusahaan, gereja-gereja, asuransi kesehatan, dan dokter praktek di sekitar rumah sakit.

Dalam empat tahun (1995-1998) terlihat kecenderungan penurunan tetapi pada tahun 1999 mulai ada kenaikan dari jumlah kunjungan rawat jalan umum, rawat jalan poli spesialis, rawat inap, persalinan, pelayanan resep dan *Bed Occupancy Rate* (BOR).

Tabel 1. Kegiatan pelayanan di Rumah Sakit Panti Waluyo

K E G I A T A N	T A H U N				
	1995	1996	1997	1998	1999
Kunjungan Rawat Jalan Poli Umum	16144	16360	14924	14884	15968
Kunjungan Rawat Jalan Poli Spesialis	7073	7429	7323	7275	8494
Kunjungan Rawat Inap	4712	4905	4375	3926	4186
Kamar Bedah	748	758	752	632	703
Persalinan	453	391	373	329	345
Pelayanan Resep	82600	85744	51624	53684	16728
BOR	67 %	64%	63%	45%	51%

Sumber : Statistik Rekam Medik tahun 1999 RS. Panti Waluyo

Kemungkinan penyebab penurunan pelayanan di rumah sakit antara lain (1) pelayanan yang kurang memuaskan kepada para pelanggan, (2) fasilitas-fasilitas penunjang kurang lengkap, (3) sumber daya manusia yang kurang memadai, (4) transportasi ke rumah sakit sulit dijangkau, (5) letak rumah sakit tidak strategis, dan (6) sistem pemasaran rumah sakit tradisional.

Suatu sistem pemasaran yang efektif pada masa sekarang belum tentu di kemudian hari akan efektif pula. Oleh karena itu sistem pemasaran harus secara berkala dievaluasi dan tujuan penelitian ini ingin mengetahui efektivitas pemasaran di Rumah Sakit Panti Waluyo pada saat sekarang.

Karakteristik dari jasa yang sangat mementingkan kualitas sebagai cara untuk memuaskan pelanggan dan sifat fleksibilitasnya, merupakan nilai bagi perusahaan bila telah dinyakini sepenuhnya oleh manajemen dan semua karyawannya. Selain itu jasa juga bersifat *inseparability* dimana jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan dan selalu melibatkan pelanggan dalam proses produksi. Dengan kata lain pelanggan telah menjadi *co-producer* atau sebagai partner dimana hubungan baik harus dibangun dan dijaga (Kartajaya, 1998)

Menurut Lenger, (1993) evaluasi adalah suatu penilaian yang seobjektif mungkin mengenai derajat dari seluruh pelayanan atau bagian-bagian komponennya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada dua elemen yang perlu mendapat perhatian. Elemen pertama

pelayanan atau prosedur dengan beberapa standar. Standar ini dapat bersifat absolut atau perbandingan.

Elemen kunci kedua adalah objektif, makin banyak penemuan dari latihan evaluasi terlihat menjadi penilaian dan prasangka yang independen dari evaluator.

Menurut Kotler (1996), manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan barang dan jasa, bahwa manajemen pemasaran dilandasi oleh gagasan pertukaran yang mamenuhi sasaran-sasaran perorangan dan organisasi.

Menurut Kotler (1982), suatu orientasi pemasaran dapat menyumbang besar pada efektifitas organisasi. Efektifitas itu dicerminkan dalam tingkat sampai dimana suatu organisasi memperlihatkan lima atribut utama dari suatu orientasi pasar sebagai berikut.

1. Filosofi pelanggan. Apakah manajemen mengakui keunggulan suatu pasar dan berbagai keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam membentuk rencana-rencana dan operasi-operasi organisasi.
2. Organisasi terpadu. Apakah organisasi itu mengangkat karyawan untuk melaksanakan analisis pasar, perencanaan, implementasi dan pengawasan.
3. Informasi pemasaran yang memadai. Apakah manajemen menerima macam dan kualitas informasi yang diperlukan untuk mengarahkan pemasaran yang efektif.
4. Orientasi strategis. Apakah manajemen menghasilkan strategi-strategi dan rencana-rencana inovatif demi mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya.
5. Efisiensi operasional. Apakah segala aktifitas pemasaran dipilih dan ditangani dengan cara yang efektif biaya.

## CARA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif diskriptif dengan rancangan desain penelitian yang berupa alat instrumen dari Kotler.

Subyek penelitian direktur, wakil direktur, kepala bidang pelayanan medis, kepala bidang keuangan, kepala bidang keperawatan, kepala instalasi rawat jalan, kepala instalasi rawat inap, kepala instalasi farmasi. Sebelum dilaksanakan penelitian dilakukan pertemuan untuk diberikan penjelasan terhadap keseluruhan konsep

Dalam menganalisis data berdasarkan kriteria dari Kotler, kuesioner dikumpulkan. Tiap jawaban yang memilih A diberi nilai 0, yang memilih B diberi nilai 1, sedangkan yang memilih C diberi nilai 2. Tiap responden nilai-nilainya dijumlah seluruhnya, kemudian dihitung nilai rata-ratanya lalu dicocokkan dengan daftar dari kotler yang telah ada yaitu :

Bila jumlah nilai :

0 - 5	Berarti pemasaran tidak efektif
6 - 10	Berarti efektifitas pemasaran kurang
11 - 15	Berarti efektifitas pemasaran cukup
16 - 20	Berarti efektifitas pemasaran baik
21 - 25	Berarti efektifitas pemasaran sangat baik
26 - 30	Berarti efektifitas pemasaran paling baik

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan utilisasi suatu pelayanan rumah sakit ditentukan oleh berbagai faktor dimana salah satu faktor yang memegang peranan penting adalah suatu sistem pemasaran yang baik. Oleh karena itu sangatlah penting pada jaman sekarang rumah sakit mempunyai sistem pemasaran yang baik dan pada periode tertentu harus dilakukan suatu audit pemasaran atau evaluasi efektifitas pemasaran.

Peninjauan efektifitas pemasaran merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berkala guna mengevaluasi sejauh mana efektifitas pemasaran yang telah dilakukan sehingga dapat menyesuaikan perkembangan jaman, karena suatu sistem pemasaran yang sekarang dilakukan belum tentu sesuai untuk tiga atau lima tahun mendatang.

Menurut Kotler 1982, berbagai macam organisasi pelayanan kesehatan sekarang ini telah menghadapi masalah pemasaran. Organisasi-organisasi ini menghadapi bermacam-macam variabel yang senantiasa berubah dipasar, bertambahnya peraturan, menurunnya sumber dana dari luar, persaingan yang semakin ketat, peraturan ganti rugi yang berubah dengan cepat, semakin kelangkaan beberapa ketrampilan klinis yang sangat dibutuhkan dan kelebihan penawaran dipihak lainnya, gelombang usaha wiraswasta yang baik oleh penyedia pelayanan kesehatan ataupun bukan dan semakin kritisnya populasi konsumen atau pasien.

Tabel 1. Hasil evaluasi efektifitas pemasaran di R.S. Panti Waluyo.

No	P e r t a n y a a n	J a w a b a n			
		Nilai	Baik	Cukup	Kurang
1	Merancang organisasi sesuai keinginan pasar	3			√
2	Rencana pemasaran sesuai pasar	8		√	
3	Peninjauan sistim pemasaran	8		√	
4	Pengendalian fungsi pemasaran	1			√
5	Kerja sama dg bagian lainya	5		√	
6	Pengembangan pelayanan baru	6		√	
7	Studi penelitian pemasaran	8		√	
8	Kebutuhan dan ukuran pasar	8		√	
9	Mengukur efektifitas biaya pemasaran	0			√
10	Rencana pemasaran resmi	7		√	
11	Kualitas strategi pemasaran	7		√	
12	Pemikiran terhadap kemungkinan	7		√	
13	Komunikasi ke manajemen bawah	9		√	
14	Pemanfaatan sumber daya	5		√	
15	Reaksi perkembangan setempat	8		√	
Jumlah Nilai		90			
Nilai Rata-rata (90 / 8)		11.25			

Dari hasil kuesioner didapatkan skor rata-rata 11,25 hal ini menunjukkan efektifitas pemasaran di Rumah Sakit Panti Waluyo termasuk dalam kategori cukup (skor 11-15)

1. Apakah manajemen menyadari pentingnya merancang organisasi untuk melayani kebutuhan dan keinginan pasar tertentu yang dipilih?

Dari hasil jawaban kuesioner tampak manajemen baru memikirkan dari segi pelayanan yang ada, tetapi belum merancang suatu organisasi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

Menurut Tadjudin 1993, Rumah Sakit Graha Medika yang telah merancang organisasi pemasaran untuk melayani kebutuhan sesuai keinginan pasar yang terpilih, telah memikirkan memikirkan segmen pasar yang terpilih golongan masyarakat menengah keatas yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- Rata-rata berpendidikan cukup jadi sangat kritis dan selektif dalam menilai dan memilih pelayanan kesehatan yang dibutuhkan.
- Sedikit banyak memiliki pengetahuan tentang kesehatan secara umum dan menilai pelayan kesehatan / medis berdasarkan kemampuannya dari pada popularitasnya.
- Lebih menghendaki mutu yang baik dalam pelayanan jasa medis (dalam hal ini dokter), sarana disgnostik dan penunjang yang dipergunakan dan sarana perawatan.
- Karena merasa mampu membayar, mereka menghendaki kenyamanan dan keamanan tempat serta layanan pendukung yang lain (non medik)
- Karena kemampuannya akan mudah berpindah ke lain fasilitas kesehatan yang menurut anggapan mereka lebih menjajikan kelebihan.

Kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluyo terlihat dari perkembangan fasilitas fisik maupun fasilitas operasional seperti telah diakreditasi penuh. Dengan demikian secara manajemen Rumah Sakit Panti Waluyo telah meningkatkan mutu manajemen terlihat dari struktur organisasi yang telah disempurnakan dengan dilengkapi Satuan Pengawas Intern (SPI), Komite Medik, Komite Farmasi, Panitia Kredensial, Panitia Peningkatan Mutu Pelayanan Medik, Panitia Pengendalian Nosokomial, Tim Penampilan yang akan merancang busana karyawan, membuat budaya karyawan untuk senyum dan sapa baik terhadap pasien dan keluarga pasien, maupun antar karyawan sendiri. Untuk perencanaan telah dibuat suatu master plan untuk rencana lima tahun yang akan datang berupa perencanaan pembangunan sebuah gedung bertingkat enam yang dikhususkan untuk rawat inap sedangkan gedung yang lama akan dikhususkan untuk rawat jalan.

Sistem pembayaran rawat inap telah diperbaiki dengan batasan waktu harus sudah selesai maksimal satu jam dan bisa membayar menggunakan kartu kredit ataupun kartu ATM BCA. Manajemen juga telah melengkapi peralatan-peralatan yang diperlukan menunjang terlaksananya Trauma Center seperti kamar operasi yang memadai, DC Shock, CT Scan Whole Body.

Hambatannya adalah belum adanya tenaga khusus yang menangani dan belum memprioritaskan sistem pemasaran rumah sakit.

Pada jaman sekarang ini telah terjadi pergeseran paradigma pasien terhadap pelayanan rumah sakit. Di waktu dahulu rumah sakit dianggap

bukan lagi meminta tolong tetapi pasien membeli jasa maka pasien berhak menuntut untuk mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Bertitik tolak dari pergeseran paradigma pasien ini sudah saatnya manajemen memfokuskan ke filosofi pelanggan yang bermuara kepada kepuasan pelanggan. Perlu segera dibentuk struktur organisasi sistem pemasaran, yang pada struktur organisasi ditempatkan pada posisi dibawah direktur sehingga mempunyai wewenang untuk mengevaluasi secara lebih luas.

2. Apakah manajemen mengembangkan penawaran dan rencana pemasaran yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda ?

Dari jawaban kuesioner didapatkan para manajemen baru sedikit mengembangkan penawaran dan rencana yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda.

Menurut Kotler (1982) tidak ada cara yang paling benar untuk melakukan segmentasi pasar. Sebuah pasar dapat disegmentasikan dalam sejumlah cara dengan memasukkan variabel-variabel yang berbeda dan melihat cara yang paling sesuai. Kadang-kadang harus mencoba variabel-variabel disegmentasi yang beragam sendiri-sendiri atau dikombinasikan sebelum memilih cara yang paling menguntungkan. Variabel-variabel geografik, demografik, psikografik, perilaku yang digunakan dalam segmentasi pasar-pasar konsumen.

Rumah Sakit Panti Waluyo telah merencanakan penambahan pelayanan berupa *hyperbarik* yang akan dimulai pada tahun 2001, dengan sasaran kalangan menengah ke atas.

Kegiatan yang telah dilakukan selama ini adalah mengadakan pelayanan untuk segmen pasar kalangan menengah ke atas dengan menyediakan ruangan rawat inap kelas VIP, kelas satu dan klinik akupunktur, sedangkan untuk segmen pasar menengah ke bawah disediakan pelayanan rawat inap kelas II dan III serta pelayanan rawat jalan yang dikemas dalam model pengobatan secara paket dengan harga terjangkau.

Untuk mengantisipasi keinginan pasar pada saat ini dan yang akan datang bahwa pelanggan cenderung memilih ke arah pelayanan kesehatan yang khusus seperti klinik khusus, Rumah Sakit Panti Waluyo perlu mempertimbangkan pengembangan klinik khusus seperti Klinik Impotensi, Klinik Asthma dan Alergi, Klinik Nyeri, Klinik Edukasi Diabetes, Klinik Khusus Wanita Menopause, Klinik Sehat dan Bugar dan lain sebagainya yang sesuai dengan perkembangan jaman.

3. Apakah manajemen membuat suatu peninjauan sistem pemasaran yang menyeluruh (pemasok, penyalur, pesaing, pembeli, lingkungan) dalam merencanakan dan menjalankan organisasi?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen baru sedikit melakukan peninjauan sistem pemasaran yang menyeluruh, terlihat pada kegiatan sebagian pemasok, penyalur dan pembeli.

Menurut Tandari 1993, Beberapa dasar kebijakan yang sangat mempengaruhi pemasaran di Rumah Sakit Metropolitan Medical Center (MMC) yaitu : (1) bahwa yang disebut Customer atau pelanggan adalah pasien, dokter, karyawan sendiri. (2) setiap karyawan dan staf terlibat dalam marketing. (3) urusan marketing dibawah purel dan unit kerja ini langsung berada dibawah direktur utama RS MMC.

Kegiatan yang telah dilakukan oleh Rumah sakit Panti Waluyo antara lain :

- a) Membentuk tim pembelian yang akan menangani dan menentukan rekanan kerja yang akan dipilih yaitu melalui sistem penawaran beberapa rekanan kerja untuk membandingkan kualitas atau mutu barang, ketepatan dalam pengiriman barang pesanan, dan dengan harga yang bersaing.
- b) Memberikan surat balasan ucapan terima kasih dan hasil rujukan bagi dokter, bidan, perawat yang telah mengirimkan rujukan ke Rumah Sakit Panti Waluyo.
- c) Dalam menentukan tarif kamar Rumah Sakit Panti Waluyo dilakukan dengan cara membandingkan dengan rumah sakit lain yang setara, sedangkan dalam menentukan tarif jasa medis dilakukan dengan kesepakatan antar rumah sakit swasta di Surakarta sehingga mempunyai tarif jasa medis yang relatif sama.
- d) Kerjasama untuk menangani pelayanan kesehatan karyawan pada 28 perusahaan

4. Apakah terdapat penggabungan tingkat tinggi dan pengendalian fungsi-fungsi pemasaran yang penting?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen hanya sedikit melakukan penggabungan formal dan pengendalian fungsi-fungsi pemasaran tetapi kerjasama dan koordinasi kurang memuaskan.

Kegiatan yang dilakukan antara lain pertemuan direktur dengan Yayasan setiap sebulan sekali, perencanaan pemasaran setahun sekali bersamaan dengan rencana anggaran belanja tahunan.

Hambatannya adalah belum adanya tenaga yang menangani secara khusus pengendalian fungsi-fungsi pemasaran sehingga hasilnya tidak

optimal.

Perlu adanya tenaga khusus untuk menangani pemasaran sehingga pengendalian fungsi-fungsi pemasaran seperti analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pemasaran dapat terwujud dalam hasil pelayanan yang lebih baik.

5. Apakah manajemen pemasaran bekerja sama secara baik dengan manajemen bagian lainnya dari organisasi?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen pemasaran belum melakukan kerja sama secara baik dengan bagian-bagian lainnya, sehingga sering kali terjadi salah pengertian atau terlambatnya informasi.

Kegiatan yang telah dilakukan adalah diadakannya pertemuan dengan pihak yang terkait seperti dengan bagian informasi, sekretariat, rawat jalan, rawat inap, dan keuangan bilamana akan dibuat pelayanan baru.

Manajemen perlu meningkatkan kualitas kerja sama dengan bagian yang lain dan mengadakan pertemuan rutin minimal sebulan sekali untuk meningkatkan pemasaran dan kerja sama. Setiap kali akan melakukan kegiatan pemasaran, bagian yang terkait harus segera tahu tentang informasi tersebut.

6. Berapa baikkah pengorganisasian dari proses pengembangan pelayanan baru?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen berpendapat bahwa sistem pengorganisasian belum jelas dan belum ditangani dengan baik.

Kegiatan yang dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluyo dalam pengembangan pelayanan baru antara lain Klinik Akupunktur, Klinik Psikologi, Klinik Gizi, penggantian dari Head CT Scan menjadi Whole Body CT Scan, rencana pengembangan gedung baru untuk rawat inap.

Hambatan yang terjadi dikarenakan belum adanya tenaga secara khusus yang menangani mengenai pemasaran.

Perlu adanya struktur organisasi pemasaran yang jelas khususnya bagian pengembangan pelayanan baru sehingga dapat melakukan pengembangan pelayanan baru secara optimal.

7. Kapan yang terakhir dilakukan studi penelitian pemasaran mengenai

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen telah melakukan studi pemasaran mengenai pelanggan, pengaruh pembelian, saluran pemasaran, dan pesaing beberapa tahun yang lalu.

Menurut Kotler 1982, untuk melakukan pemasaran secara efektif, organisasi pelayanan kesehatan membutuhkan informasi yang tepat waktu, sesuai dan akurat yang dapat digabungkan untuk memberikan nilai yang paling tinggi.

Kegiatan yang telah dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluyo antara lain :

- a) Memberikan angket kepuasan pelanggan pada pasien yang telah dirawat dan angket diserahkan di ruang perawatan masing-masing.
- b) Memasang kotak saran ditempat-tempat yang paling sering dilalui oleh pasien atau keluarga pasien.
- c) Satu tahun sekali dilakukan perbandingan tarif kamar, tarif pelayanan dengan rumah sakit sekitarnya.

Dalam hal ini hasil penelitian yang dilakukan beberapa tahun lalu akan memberikan informasi yang sudah ketinggalan jaman sehingga tidak akurat lagi. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian secara rutin dan berkala terutama di masa sekarang dimana terjadi perubahan dengan begitu pesatnya.

Hambatannya adalah tenaga yang menangani studi penelitian pemasaran belum ada dan manajemen belum memprioritaskan kegiatan tentang pemasaran.

Perlu adanya tenaga yang menangani penelitian pemasaran secara rutin dan berkesinambungan, dan setiap pengambilan keputusan yang ada kaitannya dengan pemasaran hendaklah dilakukan dengan analisa sistem pemasaran. Untuk memenuhi kebutuhan studi penelitian perlu adanya fasilitas pendukung yaitu satu set komputer, dan program khusus untuk bagian pemasaran.

8. Sejauh mana manajemen mengetahui kebutuhan dan ukuran pasar dari segmen pasar yang berbeda?

Dari jawaban kuesioner didapatkan lebih banyak pihak manajemen berpendapat hanya sedikit mengetahui kebutuhan dan ukuran pasar dari segmen pasar yang berbeda

Kegiatan yang telah dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluyo antara lain mendata pasien yang dilayani rawat jalan maupun rawat inap lalu diproses oleh bagian pendaftaran, tapi masih belum lengkap dan data yang ada masih jarang digunakan sebagai masukan mengambil

Hambatannya adalah belum adanya data untuk keperluan sistem pemasaran untuk menganalisa dari kebutuhan dan ukuran pasar dari segmen pasar yang berbeda dikarenakan belum adanya tenaga khusus, peralatan komputer dan program pendukungnya.

Perlu adanya suatu data yang lengkap sesuai kebutuhan dari pemasaran seperti untuk mengetahui kebutuhan dan ukuran pasar dari segmen pasar yang berbeda. Menurut Kotler 1996, dengan mengetahui segmen pasar, manajemen dapat melakukan antara lain :

- a) Menyalurkan dana dan usaha ke pasar potensial yang paling menguntungkan.
- b) Merencanakan pelayanan kesehatan yang dapat memenuhi permintaan pasar.
- c) Menentukan cara-cara promosi yang paling efektif bagi rumah sakit
- d) Memilih media promosi yang lebih baik dan menentukan bagaimana mengalokasikan anggaran secara baik ke berbagai macam sarana promosi.
- e) Mengatur waktu yang sebaik-baiknya dalam upaya promosi pelayanan kesehatan.

Sudah saatnya Rumah Sakit Panti Waluyo mempunyai satu set komputer beserta program untuk keperluan pemasaran.

#### 9. Usaha apa yang telah dilakukan untuk mengukur efektifitas biaya dari pengeluaran pemasaran yang berbeda?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen hanya melakukan sedikit sekali atau boleh dikatakan belum ada usaha untuk mengukur efektifitas biaya dari pengeluaran pemasaran yang berbeda.

Menurut Kotler 1982, kontrol keuntungan terdiri atas menentukan keuntungan sebenarnya dari bidang-bidang pemasaran yang berbeda, seperti program pelayanan organisasi, segmen pasar dan saluran-saluran distribusi. Analisa keuntungan pemasaran menunjukkan bidang pemasaran yang lemah tetapi tidak mengindikasikan bahwa bidang pemasaran yang lemah itu perlu dihilangkan.

Kegiatan yang dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluyo yaitu menghitung pengeluaran biaya pemasaran secara menyeluruh dalam satu tahun, tetapi hal ini jarang dilakukan sehingga pengeluaran untuk biaya tidak dapat diukur efektifitasnya.

Hambatannya adalah bagian akuntansi belum mampu menyampaikan analisa biaya pemasaran dan masih adanya pemikiran bahwa biaya yang dikeluarkan untuk pemasaran kurang berguna dan

Perkembangan saat ini sangatlah penting untuk mengendalikan pengeluaran biaya, dan perlu diadakan penyatuan persepsi bahwa sangatlah penting mengadakan pengukuran efektifitas biaya pemasaran. Untuk menyatukan persepsi tentang pemasaran khususnya tentang efisiensi biaya pemasaran dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan dengan mengundang pembicara mengenai pemasaran. Dengan menghadirkan pembicara akan lebih efektif karena topik bisa disesuaikan dengan kebutuhan.

#### 10. Berapa luaskah rencana pemasaran yang resmi?

Menurut Kotler 1982, sistim perencanaan dan kontrolnya menuntun pelaksanaan organisasi pelayanan kesehatan ditempat pasar. Organisasi ini melaksanakan sistim perencanaan dengan tingkat kecanggihan bervariasi, mulai dari sistim anggaran yang sederhana, sistim perencanaan tahunan, sampai sistim perencanaan jangka panjang.

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen melakukan pengembangan rencana pemasaran tahunan dimana kegiatannya masuk dalam kegiatan rencana anggaran belanja tahunan. Tetapi realisasinya masih sering berbeda dengan rencana yang dibuat dan pembuatan rencana tahunan masih belum terperinci. Sering kali rencana pemasaran hanya dilakukan pada saat dibutuhkan, misalnya melakukan penawaran jasa pelayanan kesehatan ke perusahaan-perusahaan. Selama ini Rumah Sakit Panti Waluyo lebih banyak bersikap pasif dengan menunggu tawaran perusahaan-perusahaan atau hotel-hotel yang membutuhkan jasa pelayanan kesehatan rumah sakit.

Hasil kunjungan cenderung tidak meningkat dikarenakan pada jaman sekarang sudah banyak rumah sakit yang menggunakan konsep pemasaran dengan secara aktif mencari pelanggan.

Hambatannya adalah belum adanya tenaga yang khusus menangani pemasaran, karena manajemen berpendapat belum perlu adanya tenaga khusus untuk pemasaran.

Perlu adanya rencana pemasaran tahunan dan jangka panjang sehingga pemasaran dapat dilakukan dengan baik dan perkembangan rumah sakit dapat optimal.

#### 11. Bagaimana kualitas dari strategi pemasaran yang sekarang?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen mengatakan strategi pemasaran yang ada sekarang merupakan kelanjutan dari strategi tradisional.

Menurut Budiwaluyo 1993, Rumah Sakit Carolos Jakarta dalam bidang pemasaran menempur beberapa strategi, (1) strategi primer untuk menstimulasi tingkat permintaan akan suatu jasa pelayanan kesehatan rumah sakit kepada pihak yang belum pernah menggunakannya. (2) strategi retensi untuk mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan jasa pelayanan kesehatan rumah sakit.

Kegiatan dilakukan oleh Rumah Sakit Panti Waluyo :

- a) Mengirim karyawan untuk mengikuti seminar / pelatihan tentang pemasaran
- b) Menjalinkan kerja sama dengan rumah sakit sekitar, Puskesmas, dokter praktek, perusahaan-perusahaan dan hotel-hotel.
- c) Memberikan informasi secara berkala kepada polisi tentang pelayanan di Instalasi Gawat Darurat dalam menangani pasien kecelakaan lalulintas.

Perlu diadakan perencanaan pemasaran yang strategis yang meliputi pengembangan strategi pertumbuhan, perencanaan strategi fungsional, proses manajemen yang meliputi mengorganisasi proses perencanaan pemasaran, menganalisis peluang pasar, memilih pasar sasaran, mengembangkan marketing mix, dan mengelola usaha.

12. Bagaimana perluasan dari perencanaan dan pemikiran terhadap kemungkinan yang dapat terjadi?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen baru berbuat sedikit tentang pemikiran kemungkinan yang dapat terjadi.

Kegiatan yang dilakukan perencanaan gedung baru untuk ruang perawatan pasien rawat inap yang dirasakan sudah tidak memadai lagi untuk tahun-tahun yang akan datang.

Hal ini dikarenakan pemikiran lama tentang kemungkinan yang terjadi itu hanya sedikit, padahal pada masa sekarang begitu cepat perubahannya dan kemungkinan yang tak terduga-duga dapat terjadi pada masa-masa yang akan datang.

13. Seberapa baik pemikiran pemasaran pada manajemen puncak dikomunikasikan dan dilaksanakan pada kegiatan manajemen ke bawah?

Dari jawaban kuesioner didapatkan lebih banyak manajemen mengatakan pemikiran pemasaran cukup dikomunikasikan ke bawah walaupun kadang-kadang mempunyai perbedaan persepsi dengan manajemen lebih bawah.

Kegiatan yang dilakukan adalah mengadakan pertemuan koordinasi setiap tiga bulan sekali antara seluruh kepala ruangan, kepala bidang, kepala instalasi dengan direktur dan wakil direktur.

Hambatannya adalah kurang adanya media atau sistem komunikasi yang cepat, dan mudah. Seringnya bagian manajemen masih menangani pelayanan fungsional medis, sehingga waktu untuk manajemen terasa tidak cukup.

Perlu diadakan pertemuan mingguan, buletin, papan pengumuman yang ditempatkan di lokasi yang strategis. Dengan keadaan demikian mungkin perlu peningkatan frekuensi pertemuan menjadi satu atau dua bulan sekali, ditambah adanya papan pengumuman untuk karyawan yang ditempatkan di tempat yang banyak dikunjungi oleh karyawan, adanya buletin mingguan atau dua mingguan.

14. Apakah manajemen memanfaatkan sumber daya pemasaran dengan efektif ?

Dari jawaban kuesioner didapatkan manajemen hanya sedikit memanfaatkan sumber daya pemasaran dengan efektif.

Kegiatan yang dilakukan berupa pembuatan brosur mengenai informasi pelayanan di Rumah Sakit Panti Waluyo, pengobatan gratis dan khitanan massal bekerja sama dengan Panguyuban Masyarakat Surakarta.

Hambatannya adalah belum ada pemikiran yang memprioritaskan suatu kegiatan manajemen pemasaran yang modern sesuai dengan jaman sekarang.

Perlu dibentuk suatu struktur organisasi pemasaran yang jelas, dan dilakukan pemanfaatan sumber daya manusia yang telah ada terutama yang pernah mendapat pelatihan.

15. Apakah manajemen menunjukkan kemampuan yang baik untuk bereaksi dengan cepat dan efektif terhadap perkembangan setempat?

Dari jawaban kuesioner didapatkan para manajemen hanya sedikit menerima informasi pasar yang cukup baru dengan reaksi manajemen yang bermacam-macam, kadang cepat kadang lambat.

Kegiatan yang telah dilakukan antara lain baru-baru ini dilakukan penggantian bangunan fisik yang tua.

Perlu peningkatan fasilitas-fasilitas yang sesuai tuntutan para pelanggan jaman sekarang misalnya ruang tunggu yang nyaman

pasien rawat jalan yang akan membeli obat di bagian apotik tidak akan menunggu lebih dari satu jam dan jika menunggu lebih satu jam akan diberikan kompensasi yaitu diskon sebesar 5 %, kalau perlu pasien rawat jalan klinik spesialis tidak perlu menunggu obat di apotik tapi akan diantar ke rumah pasien.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Rumah Sakit Panti Waluyo belum mempunyai struktur organisasi sistim pemasaran, walaupun telah melakukan sistim pemasaran dengan cara sistim pemasaran tradisional, sehingga sistem pemasaran belum efektif yang tercemin dalam kegiatan manajemen belum melakukan peninjauan sistim pemasaran secara menyeluruh, pengembangan penawaran dan rencana pemasaran baru sedikit dilakukan, pengorganisasian pengembangan pelayanan baru dan pemanfaatan sumber daya pemasaran belum ditangani secara optimal .

### Saran

- a. Sebaiknya diadakan struktur organisasi pemasaran yang posisi penempatan struktur dibawah langsung dari direktur sehingga mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan dalam menjalankan kegiatan pemasaran.
- b. Rumah Sakit Panti Waluyo sebaiknya memiliki manajer pemasaran yang mengelola sistim pemasaran mulai dari analisa pemasaran, perencanaan, pelaksanaan, sampai pengendalian pemasaran rumah sakit.
- c. Rumah Sakit Panti Waluyo sudah saatnya mulai mengkhususkan produk unggulan dan menambah jumlah klinik khusus seperti Klinik Impotensi, Klinik Asthma dan Alergi, Klinik Nyeri, Klinik Edukasi Diabetes, Klinik Khusus Wanita Menopause, Klinik Sehat dan Bugar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budiwaluyo, W. 1993. *Pengalaman Pelaksanaan Program Pemasaran di RS. Sint Carolus Jakarta*, Kongres PERSI VI, Jakarta
- Kartajaya, H. 1998. *Audit pemasaran Berdasarkan "Strategi Marketing Plus 2000"* Jurnal, Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Kotler, P. 1982. *Marketing For Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, Inc, Englewood, New Jersey.
- Kotler, P. 1996. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian*, Edisi 6, Lembaga Penerbit Falakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Lengger, S.W., 1993. *Evaluating Health Service Effectiveness*. Milton Keynes. Philadelphia.
- Murdiyat, S 1995. *Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pelayanan Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem, Sleman*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tandiari, R, 1993. *Marketing di RS. Metropolitan Medical Center Jakarta*. Kongres PERSI VI, Jakarta
- Tadjudin, H, 1993. *Strategi Pemasran di RS. Graha Medika Jakarta*, Kongres PERSI VI, Jakarta