

STRATEGI PEMASARAN KLINIK DALAM MENINGKATKAN JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN

Natasha Helen Setiawan¹, Erliany Syaodih², Dasrun Hidayat³, Chairil M Noor⁴

^{1,2,3,4} Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, natashaahelen@yahoo.co.id

ABSTRACT

Health is the most important thing in human life. Therefore, clinic should be able to provide quality and professional health services to patients. Dr. Ueng is a private clinic located in Purwakarta that provides health services in Purwakarta area. There is a phenomenon of a decrease in the number of patient visits in the last four years. This study aims to analyze the problems that occur in order to increase the number of patient visits. This research was doing in Dr. Ueng Clinic. The methods of this research is survey and interview method. This research is a research with qualitative descriptive approach that reflects the picture of a situation at a certain moment. The analysis method used is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunities, Threats). SWOT analysis will identify internal factors and external factors of Dr. Ueng Clinic, so we can get the strategic position of this clinic, by using SWOT matrix can be formulated strategies and arranged programs and activities to improve health service at Dr. Ueng clinic. The results of this study shows the most suitable marketing strategy for clinic is WO strategy (Weakness- Opportunities). From those strategy, there are some marketing programs suitable for Dr. Ueng clinic which is expected to improve health services at the clinic and increasing the number of patient visits in the Dr. Ueng clinic

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan kebutuhan dasar dan pokok yang harus terpenuhi oleh setiap manusia selain kebutuhan pendidikan dan ekonomi. 23 tahun 1992, di mana kesehatan merupakan keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Dengan adanya pembangunan kesehatan diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat sehingga peningkatan derajat kesehatan dapat tercapai (Undang - Undang Kesehatan, 1992).

Menurut Undang-Undang Kesehatan No. 36 tahun 2009, fasilitas pelayanan kesehatan merupakan alat dan/atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan, baik promotif, preventif, kuratif, maupun rehabilitatif yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat .

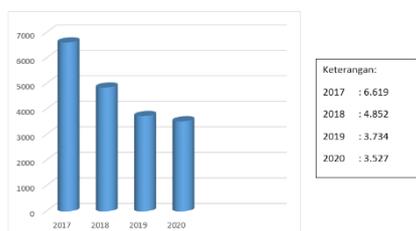
Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia 47 tahun 2016 yaitu tempat praktik mandiri tenaga kesehatan, pusat kesehatan masyarakat, klinik, Rumah Sakit, apotek, unit transfusi darah, optikal, laboratorium kesehatan, fasilitas pelayanan kedokteran untuk kepentingan hukum, dan fasilitas

pelayanan kesehatan tradisional (PP RI, 2016).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Purwakarta tahun 2020, jumlah fasilitas pelayanan kesehatan terdiri dari 41 balai pengobatan / klinik swasta, 21 puskesmas, dan 9 Rumah Sakit. Peraturan mengenai klinik diatur pemerintah di dalam Permenkes RI No. 9 tahun 2014 (Kemkes RI, 2014).

Suatu organisasi idealnya harus peduli dengan mutu atau kualitas yang dihasilkannya, terlebih organisasi yang bergerak di bidang jasa, pelayanan, maupun gabungan jasa-barang, seperti halnya Rumah Sakit, klinik, dan pelayanan kesehatan lainnya. Banyaknya klinik yang tersebar di Kabupaten Purwakarta menjadi suatu tantangan dalam menyusun manajemen dan strategi pemasaran yang baik agar dapat bersaing di dalam kancah persaingan pasar serta mendapatkan keuntungan sebagaimana yang sudah ditargetkan.

Penelitian akan dilakukan di klinik Dr. Ueng yang terletak di kecamatan Purwakarta, kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Terdapat penurunan jumlah kunjungan pasien empat tahun terakhir, hal ini tentunya berbanding lurus dengan pendapatan yang semakin menurun.



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Dr. Ueng Tahun 2017-2020

Sumber: Data Administrasi klinik Dr. Ueng, 2020

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Purwitasari pada tahun 2016. Penelitian menggunakan analisis SWOT sebagai langkah awal untuk identifikasi berbagai faktor internal dan faktor eksternal secara sistematis sehingga didapat posisi strategis puskesmas kemudian digunakan matriks SWOT dalam merumuskan strategi serta menyusun program dan kegiatan untuk meningkatkan layanan kesehatan di Puskesmas Soreang. Berdasarkan uraian tersebut penulis melakukan penelitian untuk memberikan analisis alternatif strategi pemasaran klinik Dr. Ueng dalam meningkatkan jumlah kunjungan pasien di Kabupaten Purwakarta. Penelitian menggunakan pendekatan historis, sosiologi, dan analisis.

METODE

Penelitian akan dilakukan di klinik Dr. Ueng yang terletak di kecamatan Purwakarta, kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Penelitian mulai dilakukan sejak bulan November 2021 hingga Maret 2022. Partisipan penelitian adalah pasien dan staf manajemen klinik, sedangkan informan penelitian yaitu direktur klinik, staf manajemen, dan dokter di klinik Dr. Ueng yang berjumlah 4 orang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memecahkan masalah hingga mencapai tujuan penelitian, serta memperoleh penjelasan secara mendalam atas penerapan teori yang sedang digunakan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data

primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dengan narasumber di klinik Dr. Ueng yang dipilih secara purposive oleh penulis. Data sekunder berupa profil klinik Dr. Ueng dan data administrasi serta studi literatur (buku, jurnal, dll). Data yang telah diperoleh direduksi ke dalam pola-pola tertentu, kemudian melakukan kategorisasi tema, kemudian melakukan interpretasi kategori tersebut berdasarkan skema-skema yang didapat. Prosedur pengodean digunakan dalam mereduksi informasi ke dalam tema-tema atau kategori yang ada. Analisis data yang telah melewati prosedur reduksi yang telah diubah menjadi bentuk matriks yang sudah diberi kode, selanjutnya disesuaikan dengan model kualitatif yang dipilih.

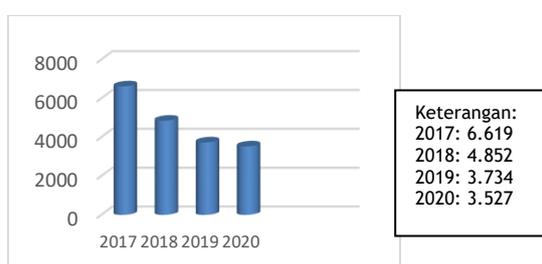
HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejak awal berdiri, klinik Dr. Ueng tidak mempunyai target dan rencana kerja. Target yang diinginkan hanyalah jumlah kunjungan pasien yang semakin meningkat dengan laba yang naik setiap tahun dan tidak ditentukan dengan angka (%) ataupun target nominal yang harus dicapai setiap tahun. Klinik beroperasi dengan sistem yang sangat sederhana dan belum menggunakan kaidah manajemen (POAC) yang seharusnya. Sistem tata kelola klinik baik itu keuangan atau administrasi dikelola secara manual dengan buku catatan harian, belum menggunakan sistem komputerisasi.

Implementasi strategi yang dilaksanakan di klinik Dr. Ueng menurut pengurus hanya menggunakan konsep pelayanan yang baik dan memuaskan berbasis sosial dengan tujuan jika pasien puas akan kembali datang dan memberitahukan kepada keluarga maupun teman untuk berobat di klinik dan hal ini bisa dianggap promosi yang meningkatkan angka kunjungan. Hal ini menyebabkan klinik berjalan selama ini dengan rencana strategi yang terstruktur, namun ketika terjadi fenomena penurunan jumlah kunjungan pasien ke klinik baru menyadari bahwa klinik harus memiliki rencana strategi supaya bisa mempunyai perencanaan dan target untuk pengelolaan sehingga tidak kalah bersaing dengan klinik-klinik swasta lainnya di area sekitar klinik.

Jumlah Kunjungan Pasien

Jumlah kunjungan pasien di klinik Dr. Ueng cenderung stagnan dan mengalami penurunan. Penurunan jumlah kunjungan pasien sangat mempengaruhi pendapatan klinik yang otomatis ikut menurun. Jumlah kunjungan pasien di klinik Dr. Ueng dicatat secara manual di buku harian. Pencatatan ini tidak efisien karena buku harian mudah hilang sehingga rekam jejak jumlah kunjungan pasien pada masa lampau sulit ditemukan. Berikut ini grafik jumlah kunjungan pasien di klinik Dr. Ueng dalam empat tahun terakhir:



Sumber: Data Administrasi klinik Dr. Ueng, 2020
Gambar 1. Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Dr. Ueng Tahun 2017-2020

Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa jumlah kunjungan pasien di klinik Dr. Ueng dalam empat tahun terakhir mengalami penurunan, di mana tahun 2019 hingga tahun 2020 cenderung stagnan. Data yang diperoleh merupakan jumlah kunjungan pasien secara global, baik rawat jalan maupun rawat inap. Teknik marketing melalui sosial media instagram juga belum berjalan dengan baik, hanya terdapat 2 posting sejak pembuatan akun instagram di tahun 2019 dengan 124 *followers*.

Program kerja yang dilaksanakan di klinik saat ini yaitu:

1. Melakukan rekap data pasien pada tiap divisi untuk memudahkan pencarian data rekam medis pasien pada kunjungan berikutnya.
2. Menggunakan satu slip pembayaran yang dibawa pasien mulai dari pendaftaran, konsultasi, pemberian resep, hingga pengambilan obat agar pembayaran dapat dilakukan satu pintu.
3. Evaluasi SDM yang sudah berpengalaman untuk dipromosikan

sebagai staf manajemen operasional klinik.

Target klinik Dr. Ueng saat ini yaitu:

1. Akumulasi dan penyusunan data pasien agar rekam medis mudah dicari.
2. Pendapatan harian lebih mudah dikalkulasi dengan menggunakan slip.
3. Penambahan SDM sebagai staf manajemen operasional klinik.

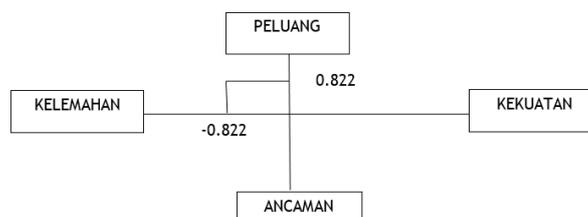
Analisis SWOT Klinik Dr. Ueng

Tabel 1. Matriks SWOT Klinik Dr. Ueng

	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi yang strategis dan padat penduduk 2. Tarif pelayanan sesuai 3. Pelayanan sesuai SOP (<i>Standart Operating Procedure</i>) 4. Jumlah dan kualitas SDM memadai 5. Sudah bekerja sama dengan BPJS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi klinik belum terprogram secara rutin 2. Tidak ada pemberian diskon pada keadaan tertentu 3. Pelatihan dan pengembangan SDM masih kurang 4. Jenis pelayanan spesialis kurang lengkap 5. Gaji karyawan belum memadai 6. Manajemen keuangan belum terkelola dengan baik 7. Manajemen organisasi belum optimal 8. Perencanaan dan pelaksanaan program belum berjalan dengan baik 9. Pelayanan dokter spesialis masih terbatas
Peluang (Opportunities)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan 24 jam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sarana & prasarana pelayanan

2. Keberadaan klinik sangat dibutuhkan warga	2. Meningkatkan program pendidikan/pelatihan SDM	2. Meningkatkan promosi
3. Jarak tempuh masyarakat untuk mendapatkan fasilitas kesehatan	3. Memperluas pangsa pasar	3. Optimalisasi fungsi organisasi
4. Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 2016 tentang fasilitas pelayanan kesehatan	4. Memperkuat kerjasama	4. Optimalisasi biaya
Ancaman (Threats)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Sarana kesehatan lain di sekitar klinik Dr. Ueng berada pada jarak yang dekat (< 5 km)	1. Menjalin kerjasama dengan pihak lain	1. Penambahan SDM
2. Sarana dan prasarana kesehatan masih sederhana sehingga tidak sesuai dengan kemajuan teknologi saat ini	2. Meningkatkan kualitas pelayanan	2. Menyusun <i>Business Plan</i> sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran
3. Sistem informasi di klinik masih sederhana	3. Menerapkan strategi harga/tarif	3. Membina loyalitas pasien
4. Pendapatan berkurang		

Penelitian ini melakukan survey dan wawancara kepada beberapa responden yang berasal dari direktur klinik, manajemen klinik, dan beberapa pemerhati klinik. Hasil survey tersebut kemudian dilakukan analisis. Pada analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal tahapan pertama yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pembobotan terhadap setiap indikator variabel lingkungan internal dan eksternal yang datanya diperoleh dari jawaban responden. Untuk memperkuat analisis dalam melakukan pembobotan, peneliti melibatkan beberapa narasumber yang berpengaruh dalam pembuatan kebijakan dan pemegang keputusan, seperti pemimpin klinik, manajemen klinik, dan penanggung jawab klinik. Hasil rekapitulasi matrix EFE dan IFE yang didapat kemudian dilakukan pemetaan dengan cara menempatkan rata-rata skor EFE dan IFE pada sumbu X dan Y yang membentuk empat kuadran (Analisis SWOT), sebagai berikut:



Sumber: Analisis Peneliti, 2020
Gambar 2. Diagram Analisis SWOT Klinik Dr. Ueng

Klinik Dr. Ueng berdasarkan diagram analisis SWOT di atas terletak pada kuadran III, di mana klinik Dr. Ueng berada pada posisi strategis sebagai berikut: klinik Dr. Ueng memiliki peluang yang besar, namun sayangnya klinik Dr. Ueng juga memiliki kelemahan dalam berbagai hal (internal), hal ini menyebabkan peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi seperti konsolidasi, perbaikan, mengubah cara pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

Strategi Pemasaran Klinik Dr. Ueng

Posisi Strategis Klinik Dr. Ueng

Target pasar yang akan dibidik oleh klinik Dr. Ueng berdasarkan pada beberapa kategori adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan demografi:
 - a. Semua umur
 - b. Masyarakat dengan pendapatan Rp 2.000.000,00 – Rp 10.000.000,00
 - c. Jenis kelamin: laki-laki dan perempuan
 - d. Pekerjaan: pedagang, karyawan swasta maupun PNS, dll
 - e. Pelajar
2. Berdasarkan geografi:

Target minimal penduduk di wilayah kecamatan Purwakarta pada khususnya dan kabupaten Purwakarta pada umumnya.
3. Berdasarkan Psikografi:

Target pasar penduduk wilayah kecamatan Purwakarta dengan gaya sederhana, pengaruh lingkungan kerja sehingga menjadikan masyarakat memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya kesehatan, taraf hidup masyarakat sudah meningkat, hal ini membuat masyarakat ingin mendapatkan pelayanan kesehatan yang lebih baik dan terpadu secara mudah, ramah, dan terjangkau.
4. Berdasarkan Perilaku :

Target pasar adalah pengunjung lama yang sudah fanatik terhadap pelayanan klinik supaya mereka bisa memberikan WOM (*Word of Mouth*) positif terhadap masyarakat.

Targeting klinik Dr. Ueng dalam pengembangannya menjadi sebuah klinik yang terpadu, menetapkan posisi pasar sebagai berikut:

- a. Menjadikan klinik yang bisa melayani semua kebutuhan pelayanan kesehatan secara terpadu, cepat, mudah, nyaman, ramah dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat dalam satu gedung (*one stop service*).
- b. Menyediakan pelayanan spesialis anak dan kandungan.

Klinik Dr. Ueng berdasarkan hasil analisis faktor eksternal dan internal pada survey terhadap manajemen dan direktur klinik Dr. Ueng dengan menggunakan diagram analisis SWOT terletak pada kuadran III, di mana klinik Dr. Ueng berada pada posisi strategis dan memiliki peluang yang besar, namun sayangnya juga memiliki kelemahan internal yang besar pula.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purwitasari pada tahun 2016. Topik penelitian ini yaitu menyusun rancangan strategi pemasaran pelayanan kesehatan di Puskesmas Soreang, Kabupaten Bandung. Penelitian menggunakan analisis SWOT sebagai langkah awal untuk identifikasi berbagai faktor internal dan faktor eksternal secara sistematis sehingga didapat posisi strategis puskesmas kemudian digunakan matriks SWOT dalam merumuskan strategi serta menyusun program dan kegiatan untuk meningkatkan layanan kesehatan di Puskesmas Soreang. Hasil penelitian ini berupa program yang akan dilaksanakan dari alternatif strategi yang telah ditentukan mengacu pada bauran pemasaran jasa (*marketing mix*) yang merupakan kombinasi variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarnya (Purwitasari, 2016).

Penelitian lain yang sejenis yaitu penelitian yang dilakukan oleh Zakaria Susanto pada tahun 2017 dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan, Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan yaitu studi komparasi dengan pendekatan *mixed methods research*, yaitu penelitian gabungan kualitatif dan kuantitatif. Posisi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan berada pada kuadran 1, yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan dimana Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi

bertumbuh (*growth oriented strategy*) (Susanto, 2017).

Pada penelitian ini, posisi strategis klinik Dr. Ueng dalam hasil analisa SWOT dapat dipilih beberapa alternatif strategi dengan meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang.

- a. Sejumlah alternatif strategi dibuat daftarnya dengan penjelasan yang lebih rinci mengenai strategi tersebut. Alternatif strategi diambil berdasarkan *brain storming* dengan pihak-pihak yang memegang peranan dalam menentukan kebijakan klinik.
- b. Alternatif strategi yang mungkin dilakukan di klinik Dr. Ueng berdasarkan posisi klinik Dr. Ueng menurut hasil matriks SWOT pada kuadran III maka alternatif yang diambil adalah *market development* yaitu memasarkan produk yang ada kepada pasar yang baru (*existing product sold to new market*) serta *product development* yaitu mengembangkan produk baru di pasar lama (*new product developed for existing markets*), dengan dasar pertimbangan klinik Dr. Ueng telah memiliki pelanggan yang cukup banyak dan peluang yang besar untuk mengembangkannya dengan menambahkan produk baru sehingga menjadi unggulan di wilayahnya.
- c. Dari masing-masing alternatif strategi tersebut kemudian dikembangkan dan dianalisis dalam bentuk deskriptif, kemudian disajikan dalam bentuk tabel yang menunjukkan pilihan strategi dari yang paling tinggi sampai paling rendah.

Program Pemasaran Klinik Dr. Ueng

Berdasarkan posisi strategis dari hasil analisa SWOT dan wawancara, pihak manajemen dan direktur klinik Dr. Ueng memiliki beberapa alternatif solusi. Rekomendasi strategi yang akan dipilih adalah sebagai berikut:

1. Menambah pelayanan medis dan pelayanan lainnya:
 - a. Dokter spesialis anak
 - b. Dokter spesialis kandungan
2. Memperbaiki tata kelola pelayanan:

- a. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional
 - b. Membuat target jumlah kunjungan pasien
 - c. Memperbaharui kontrak dengan dokter tetap dan dokter mitra
 - d. Meningkatkan program pendidikan/pelatihan SDM
 - e. Survey kepuasan pelanggan
3. Membentuk sistem informasi dan pengelolaan keuangan (*Billing System*):
- a. Sistem “Pembayaran Satu Pintu”
 - b. Menetapkan target pendapatan klinik tiap bulan dan tahun
 - c. Pelatihan pengelolaan keuangan
 - d. Menggunakan metode komputerisasi ‘simpus’ sehingga proses penginputan data, proses pengambilan data, serta proses updating data dapat dilaksanakan secara cepat, mudah dan akurat
 - e. Menyediakan pendaftaran online

Ukuran kinerja program pemasaran inti dari perencanaan adalah bagaimana menentukan berbagai program dan kegiatan yang ditujukan secara bertahap untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penyusunan program dan kegiatan harus didasarkan pada tujuan organisasi baik bersifat jangka pendek (0-2 tahun), jangka menengah (2-5 tahun), dan jangka panjang (5-10 tahun). Selain itu, klinik Dr. Ueng dapat melakukan promosi klinik dengan memberikan diskon pada keadaan tertentu (seperti pada saat hari libur nasional) atau pada pasien yang loyal.

Berdasarkan analisis penelitian tersebut dibandingkan dengan penelitian sebelumnya didapatkan kesamaan dalam menggunakan teknik analisa yaitu menggunakan matriks SWOT, namun perbedaannya pada penelitian ini program pemasaran lebih dititikberatkan pada pengembangan klinik secara menyeluruh dan profesionalitas kerja untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien, bukan hanya program layanan kesehatan yang diutamakan tetapi menciptakan keunggulan diantara klinik-klinik pesaing di wilayah klinik Dr.

Ueng sehingga hal tersebut bisa menarik pengunjung lebih besar lagi, sedangkan pada penelitian lain hanya sebatas menganalisis SWOT masing-masing organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil yaitu:

1. Jumlah kunjungan pasien klinik Dr. Ueng dalam empat tahun terakhir mengalami penurunan.
2. Kondisi lingkungan secara eksternal terdapat beberapa pesaing di sekitar klinik, sedangkan secara internal manajemen operasional dan keuangan klinik belum tertata dengan baik.
3. Pada analisis SWOT, klinik Dr. Ueng mempunyai beberapa peluang yang dapat ditingkatkan sehingga ancaman dapat berkurang.
4. Klinik Dr. Ueng sudah berada dalam posisi strategis yaitu pada kuadran III dari matriks SWOT.
5. Alternatif strategi pemasaran yang diambil adalah *market development (existing product sold to new market)* dan *product development (new product developed for existing markets)*.
6. Program yang akan dilaksanakan dari alternatif strategi mengacu pada bauran pemasaran (*marketing mix*)

yang merupakan kombinasi variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran.

REFERENCES

- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 9 tahun 2014 tentang Klinik*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 47 tahun 2016 tentang Fasilitas Pelayanan Kesehatan*.
- Purwitasari. (2016). *Rancangan Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Soreang UPTD Pelayanan Kesehatan Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung*.
- Susanto. (2017). *Analisa SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Cangkringan*.
- Undang - Undang Kesehatan. (1992). *Undang – Undang No 23 tahun 1992 tentang Kesehatan*.