

# Rencana Pemasaran Klinik Eksekutif Rumah Sakit Hermina Depok dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

## *Marketing Plan of Executive Clinic of Hermina Depok Hospital Using Balanced Scorecard Approach*

Evi Febrina Nurpeni

RS Permata Jonggol Kabupaten Bogor

\*Email: efiebrina162@gmail.com

---

### ABSTRAK

Klinik Eksekutif merupakan diferensiasi produk yang dilakukan oleh RS Hermina Depok untuk pelayanan rawat jalan sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pelayanan yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan Rumah Sakit. Sejak pertama kali diresmikan pada bulan Desember 2012, kinerja Klinik Eksekutif belum mencapai standar yang diharapkan. Penelitian ini membahas rencana pemasaran Klinik Eksekutif RS Hermina Depok dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil penelitian menunjukkan terdapat market yang memang membutuhkan Klinik Eksekutif sesuai dengan hasil segmentasi pasar yang ada di RS Hermina Depok. Belum tercapainya target karena mayoritas pasien belum mengenal dengan baik fasilitas atau kelebihan yang dimiliki oleh Klinik Eksekutif. Dari CDMG, telah ditetapkan strategi pemasaran yang berfokus pada penetrasi pasar dengan cara menerapkan bauran pemasaran dan bauran promosi serta meningkatkan mutu pelayanan. Indikator BSC digunakan untuk mengukur kinerja unit dengan berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien).

Kata kunci: stres kerja, perawat.

**Kata kunci:** klinik eksekutif, rencana pemasaran, *balanced scorecard*.

### ABSTRACT

*Executive Clinic is a new differentiation product of Hermina Depok Hospital to serve out patient as part of enhancement of services quality and increasing revenue of the hospital. Since the very beginning of the establishment of this clinic in December 2012, performance of the clinic has not yet reached the expected target. This thesis covers marketing plan for this Executive Clinic using Balanced Scorecard (BSC) approach. The results of the research showas Executive Clinic has market in Depok, but this new product has not popular already because market does not well know all the facilities in Executive Clinic. CDMG decided that marketing plan focused in market penetration with marketing mix and promotion mix also increasing the service quality. BSC indicators were used for measuring the achievement of every unit in the organization.*

**Keywords:** executive clinic, marketing plan, *balanced scorecard*.

---

### PENDAHULUAN

Berbagai tantangan dan persaingan mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu berinovasi dan kreatif dalam menyusun strategi dan program-program promosi agar menang bersaing. Demikian juga halnya dalam bidang perumaha-sakit, dengan bermunculannya banyak rumah sakit swasta baru yang menawarkan berbagai pelayanan dan juga fasilitas yang menarik pada saat ini. Akumulasi strategi dan program-program promosi yang tepat akan menghasilkan identitas merek yang lebih baik. Untuk memiliki identitas *brand* yang lebih baik perusahaan harus berorientasi pada pelanggan bukan berorientasi pada produk. Orientasi pada produk akan mengakibatkan mudah sekali ditiru. Saat ini paradigma pemasaran sudah berubah dari orientasi produk menjadi orientasi *brand*. Produk yang memiliki *brand* yang kuat akan jauh lebih mudah memenangkan persaingan (Rangkuti, 2013)<sup>(1)</sup>.

Rumah Sakit Hermina Depok merupakan rumah sakit swasta anggota yang keempat bagi *Hermina Hospital Group* (HHG). Meskipun telah berubah status menjadi rumah sakit umum dari rumah sakit ibu dan anak, dalam pelayanannya, nyatanya RS Hermina Depok masih terus menitikberatkan pelayanan bidang spesialisik kebidanan penyakit kandungan dan kesehatan anak, yang ditunjang oleh pelayanan spesialisik lainnya.

Klinik Eksekutif merupakan sebuah produk baru yang mulai dijalankan oleh *Hermina Hospital Group* untuk dilaksanakan di setiap rumah sakit cabang. Akan tetapi, pelaksanaan tersebut tidak dipersiapkan secara matang dengan melakukan studi terhadap kebutuhan konsumen terlebih dahulu. Padahal, pemasaran adalah upaya rumah sakit dalam menyimak persepsi masyarakat tentang kebutuhannya, sehingga rumah sakit dapat mengetahui pelayanan-pelayanan apa yang dapat ditawarkan kepada

masyarakat luas untuk kemudian diselenggarakan oleh rumah sakit (Hartono, 2010)<sup>(2)</sup>. Produk ini dibuat untuk meningkatkan mutu pelayanan yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan rumah sakit. Klinik Eksekutif merupakan produk yang berbeda dengan pelayanan poliklinik pada umumnya karena memberikan pelayanan yang terpadu bagi pelanggan (*one stop service*). Adapun yang dimaksud dengan pelayanan terpadu adalah seluruh pelayanan rawat jalan dapat dilakukan di dalam ruangan Klinik Eksekutif yang terdiri dari pendaftaran/registrasi, *nurse station*, ruang praktik dokter, penunjang medis (farmasi dan laboratorium kecuali radiologi), serta kasir. Dengan ruang tunggu yang nyaman dan juga dilengkapi makanan ringan serta minuman yang diberikan secara cuma-cuma. Di dalam Klinik Eksekutif jumlah ruang pemeriksaan juga cukup memadai yaitu 3 ruangan untuk poli anak, 3 ruangan untuk poli *obgyn*, 2 ruangan untuk poli lain-lain, dan 1 ruangan untuk poli gigi spesialis. Jam operasional Klinik Eksekutif dari pukul 08.00-21.00 WIB. Klinik Eksekutif ini didukung oleh tenaga dokter spesialis dan sub spesialis sebanyak 44 orang. Apabila dibandingkan dengan poliklinik reguler yang ada di RS Hermina Depok, Klinik Eksekutif menawarkan sebuah kenyamanan bagi pasien saat berobat di rawat jalan. Di poliklinik reguler pasien harus berpindah-pindah ruangan atau bahkan berpindah lantai. Hal tersebut disebabkan anatomi gedung rawat jalan RS Hermina Depok yang menempatkan pelayanan penunjang medis di lantai dua sedangkan *nurse station* dan tempat pemeriksaan dokter terletak di lantai 3 dan 4. Untuk memasarkan sebuah produk baru, terdapat hal-hal yang harus diperhatikan, yaitu waktu, di mana (strategi geografis), kepada siapa (target pasar), dan bagaimana (strategi pasar paparan) (Kotler, 2006)<sup>(3.1)</sup>. Adapun salah satu faktor utama dalam

melaksanakan pengembangan sebuah produk baru ialah adanya struktur organisasi yang baik.

Pelayanan Klinik Eksekutif telah mulai dioperasionalkan sejak bulan Desember 2012, tetapi setelah lebih kurang 1 (satu) tahun sejak mulai beroperasi pencapaian Klinik Eksekutif masih belum sesuai target. Hal ini terlihat dari jumlah kunjungan pasien di Klinik Eksekutif sepanjang tahun 2013 pada tabel 1. Manajemen RS Hermina Depok telah menetapkan beberapa indikator kinerja pemasaran yang dilaporkan setiap triwulan. Kinerja pemasaran suatu perusahaan. Kinerja pemasaran sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran (*multiple measurement*), karena dengan menggunakan pengukuran tunggal (*single measurement*), hasil pengukuran tidak akan mampu memberikan pemahaman komprehensif terkait kinerja yang sesungguhnya (Prasetya, 2002)<sup>(4)</sup>. Perencanaan pemasaran yang disusun dengan studi yang layak dan langkah-langkah yang aplikatif juga belum ada. Sedangkan, setiap proses bisnis perlu dibuat perencanaan (*planning*) nya yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran. Di dalamnya, turut tercantum keputusan-keputusan pokok terkait dengan target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran, dan juga tingkat biaya pemasaran yang diperlukan (Kotler, 2006)<sup>(3.2)</sup>. Karena perencanaan dapat membantu membangun pola pikir jangka panjang tentang arah pemasaran, maka rencana kerja merupakan salah satu alat untuk mengukur prestasi pelayanan yang akan diberikan. Hal ini juga menjaga setiap orang yang terlibat dalam perencanaan untuk terus berubah (Berkowitz, 2011)<sup>(5)</sup>. Hasil penerapan strategi pemasaran di antaranya kepuasan konsumen, kesuksesan produk-produk baru, peningkatan penjualan, serta profitabilitas perusahaan (Slater, 1995)<sup>(6)</sup>.

**Tabel 1. Data Jumlah Kunjungan Rawat Jalan Klinik Eksekutif Tahun 2013**

No	Poliklinik	TW I	TW II	TW III	TW IV	Total	Jumlah Pasien/Hari
1.	Anak	1.110	974	1.063	1.132	4.279	14,26
2.	a. Obgyn	843	1.084	921	795	3.643	12,14
	b. Infertil	19	15	6	6	46	0,15
3.	Lain-lain						
	a. Penyakit Dalam	323	279	262	179	1.043	3,48
	b. Bedah	371	392	396	366	1.525	5,08
	c. Andrologi	73	81	39	78	271	0,90
	d. Jantung	51	52	46	41	190	0,63
	e. Anestesi	20	25	19	39	103	0,34
	f. Neurologi	13	20	15	14	62	0,21
	g. Gigi	562	703	695	623	2.583	8,61
	<b>Total</b>	<b>3.385</b>	<b>3.625</b>	<b>3.462</b>	<b>3.273</b>	<b>13.745</b>	<b>45,82</b>

Sumber: Bagian Rekam Medis RS Hermina Depok

Strategi bauran promosi pada dasarnya dapat digunakan untuk meningkatkan kegiatan promosi/*marketing* baik *internal marketing* maupun *external marketing*, sehingga lebih terstruktur dan tepat sasaran. Bauran promosi terdiri dari beberapa elemen strategi yaitu *advertising*, *personal selling*, *publicity* dan *public relation*, *sales promotion*, termasuk juga *corporate design*. Masing-masing elemen tersebut memiliki kemampuan yang berbeda tergantung

pada pesan apa yang akan disampaikan pada konsumen dan bagaimana konsumen dapat terpapar dengan pesan tersebut (Lovelock, 1998)<sup>(7)</sup>. Selaras dengan bauran promosi belakangan ini, berkembang pula *integrated marketing communication*, yaitu suatu bentuk komunikasi pemasaran secara terpadu. Promosi yang dilakukan harus menstimulasi terjadinya kesadaran (*awareness*) dan juga ketertarikan (*interest*) yang menyebabkan para konsumen

melakukan pembelian (*purchase*) terhadap barang atau jasa perusahaan (Kotler, 2003)<sup>(8)</sup>. Adapun pendekatan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan sebagai dasar bagi pembuatan perencanaan pemasaran Klinik Eksekutif. BSC pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dalam upaya menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan aspek non keuangan. Di samping itu, BSC juga dapat menyeimbangkan faktor jangka panjang dan juga jangka pendek, baik internal maupun eksternal (Mulyadi, 2001)<sup>(9)</sup>. Dengan menerapkan BSC, maka para manajer perusahaan akan mampu mengukur kinerja di unit-unitnya masing-masing pada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang dengan berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien) (Utama, 2013)<sup>(10)</sup>.

Oleh karena kondisi tersebut, maka pengkajian secara lebih mendalam dianggap sangat penting untuk dilakukan guna membuat rencana pemasaran aplikatif, sehingga kedepannya Klinik Eksekutif yang diharapkan dapat menjadi salah satu sumber pendapatan, dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi RS Hermina Depok. Adapun tujuan umum dilakukannya penelitian ini ialah disusunnya rencana pemasaran Klinik Eksekutif RS Hermina Depok dengan menggunakan pendekatan BSC dengan diketahuinya kinerja *marketing* RS Hermina Depok berdasarkan pada target yang telah ditetapkan sebelumnya dan *positioning* RS Hermina Depok terhadap pasien, gambaran segmentasi pasar atau segmentasi pelanggan Klinik Eksekutif, target pelanggan yang paling sesuai atau paling bermakna bagi Klinik Eksekutif, *positioning* Klinik Eksekutif terhadap pasien atau target pelanggan serta bauran pemasaran (*marketing mix*) yang

sesuai untuk Klinik Eksekutif.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan analisis kinerja *marketing*, gambaran segmentasi pasien rawat jalan, dan melihat *positioning* RS Hermina Depok dan Klinik Eksekutif pada saat dilakukannya penelitian. Adapun hasil dari analisis situasi disampaikan pada pimpinan RS Hermina Depok dengan melakukan CDMG (*Consensus Decision Making Group*) untuk menyusun formulasi perencanaan termasuk menetapkan target pasar dan juga bauran pemasaran. Setelah itu, dilakukan penyusunan rencana operasional terkait pemasaran Klinik Eksekutif dengan menggunakan pendekatan BSC.

Penelitian ini adalah penelitian operasional dengan metode kualitatif. Adapun kegiatan penelitian dilakukan di bagian rawat jalan RS Hermina Depok pada bulan Maret sampai April 2014. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil *market survey* pada 100 pasien yang berkunjung ke rawat jalan RS Hermina Depok, serta wawancara terstruktur pada beberapa narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah Direktur dan Wakil Direktur Medis, Manajer Marketing, Kepala Instalasi dan Kepala Ruangan Klinik Eksekutif. Data sekunder didapatkan dari telaah dokumen terkait. Data yang terkumpulkan diperiksa secara seksama kelengkapannya dan kebenaran dari isinya. Selanjutnya data diolah untuk mendapatkan informasi yang lebih mudah untuk diinterpretasikan dan dianalisis lebih lanjut dalam bentuk tabel dan grafik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2. Kinerja Pemasaran**

No.	Indikator	Standar	Kondisi Saat Ini
1.	Utilisasi Ruangan	80%	31,28%
2.	Optimalisasi pasien	60%	28,68%
3.	Kunjungan pasien baru	15%	4,6%
4.	Jumlah kunjungan pasien per hari	100 pasien	43,1pasien
5.	Persentase kunjungan pasien lama	-	95,4%
6.	Pasien bersedia untuk berkunjung kembali (loyalitas)	-	87%
7.	Pasien mengenal RS Hermina Depok sebagai RS Umum ( <i>positioning</i> RS Hermina Depok)	-	28%
8.	Sumber informasi tentang RS Hermina Depok	-	Dari teman/keluarga 57%
9.	Alasan pasien memilih	-	Dekat dengan tempat tinggal 34%
10.	Persepsi terhadap tarif	-	Terjangkau 77%

Dapat dilihat pada table di atas, indikator nomor 1-4 merupakan indikator kinerja pemasaran/*marketing* yang sudah berjalan tetapi belum mencapai standar. Adapun dari hasil wawancara dengan pimpinan, penyebab belum tercapainya kinerja *marketing* diperkirakan karena faktor

dokter spesialis yang kurang berminat untuk praktik di Klinik Eksekutif yang berdampak pada utilisasi Klinik Eksekutif menjadi rendah, dan optimalisasi pasien belum tercapai. Faktor lain yang juga dirasakan berpengaruh adalah masih adanya keterlambatan dokter praktik dan

tarif yang mahal.

Data kinerja keuangan menunjukkan total pendapatan dari bagian rawat jalan sebesar 2,4% dari total pendapatan rumah sakit. Saat ini laporan keuangan yang ada di RS Hermina Depok belum memisahkan antara pendapatan dari

klirik reguler dan Klinik Eksekutif, sehingga sulit untuk menilai kontribusi dari Klinik Eksekutif sendiri terhadap pendapatan rumah sakit.

Hasil survei untuk melihat segmentasi pasar didapatkan data-data sebagai berikut:

**Tabel 3 Data Segmentasi Pasien Rawat Jalan**

Segmentasi	Hasil Survei	Keterangan
Geografi	83.4% pasien berdomisili di Kota Depok terutama Kec. Pancoran mas dan Sukmajaya	Mayoritas pasien penduduk Depok
Demografi	Pekerjaan: karyawan swasta (72.9%) Status Ekonomi: Pendapatan: Rp 5-10 juta (44% ) Pendapatan: > Rp 10 juta (28% )	Mayoritas profesi adalah karyawan swasta, minoritas PNS dan wiraswasta, tingkat pendapatan diatas Rp. 5jt
Perilaku	Loyalitas: loyal (78% ) Alasan Memilih: karena dokter (32% ) Cara membayar : <i>out of pocket</i> (66.3%)	Mayoritas bersedia berkunjung kembali, pasien masih dokter minded, dan cara membayar dengan <i>out of pocket</i>
Psikografi	Puas dengan pelayanan dokter: 86% Bersedia merekomendasikan dokter 74% Persepsi terhadap petugas di Klinik Eksekutif: 58% -72% baik Persepsi terhadap fasilitas: 58% baik Persepsi terhadap harga: 76% terjangkau	Mayoritas puas terhadap pelayanan SDM, fasilitas dan tarif.

Manajemen RS Hermina Depok menetapkan target pasar Klinik Eksekutif adalah sebagai berikut:

- a. Penduduk Kota Depok terutama Kecamatan Pancoran Mas, Sukmajaya, dan wilayah-wilayah yang berbatasan dengan Kota Depok seperti halnya Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Bogor, dan Bekasi;
- b. Status sosial ekonomi menengah ke atas bagian atas;
- c. Bekerja pada perusahaan swasta terutama mereka yang memiliki jaminan pembiayaan;
- d. Loyal pada Klinik Eksekutif; dan
- e. Puas dengan pelayanan Klinik Eksekutif.

Dari survei *positioning* Klinik Eksekutif didapatkan hasil 88% pasien rawat jalan tahu adanya pelayanan Klinik Eksekutif, tetapi mayoritas tidak tahu kelebihan dari Klinik Eksekutif bila dibandingkan dengan klinik reguler. Survei terhadap pasien Klinik Eksekutif menunjukkan sebagian besar pasien mendapatkan informasi tentang pelayanan klinik eksekutif dari teman atau keluarga dan mayoritas tetap memilih klinik eksekutif sebagai tempat berobat.

Setelah diperoleh hasil analisis situasi saat ini, penelitian dilanjutkan dengan CDMG (*Consensus Decision Making Group*) bersama pimpinan RS Hermina Depok tentang strategi pemasaran dengan bauran pemasaran dan arah rencana aksi menggunakan pendekatan BSC (*Balanced Scorecard*).

**Bauran Pemasaran**

Secara garis besar ditetapkan fokus bauran pemasaran pada penetrasi pasar terutama pada target pasar yang telah ditetapkan dengan cara memperkuat kegiatan *marketing* dengan bauran promosi dan juga meningkatkan mutu pelayanan.

**Produk**

Produk dalam penelitian ini adalah Klinik Eksekutif itu sendiri. Klinik Eksekutif adalah produk baru yang berbeda dengan pelayanan yang ada selama ini di RS Hermina Depok yang diharapkan menjadi *market leader* di wilayah Depok, sebab sampai saat ini belum terdapat rumah sakit lain yang memiliki Klinik eksekutif maupun dalam bentuk sejenis pelayanan terpadu (*one stop services*).

**Price**

Komponen tarif rawat jalan di RS Hermina Depok terdiri dari tarif jasa dokter dan komponen Biaya Umum (BUM)/ biaya administrasi. Konsep awal tentang tarif di Klinik Eksekutif adalah tarif jasa dokter dan biaya administrasi lebih tinggi dari klinik reguler.

Selisih tarif antara Klinik Eksekutif dengan klinik reguler berkisar antara Rp. 69.000,00 - Rp. 98.000,00. Adanya kekhawatiran dari dokter praktek tentang tarif yang terlalu mahal, menimbulkan kebijakan tarif baru yaitu tarif jasa dokter tetap sama dengan klinik reguler, tetapi biaya BUM sesuai dengan Klinik Eksekutif. Ketepatan tersebut hanya berlaku pada dokter yang bersedia untuk mengikuti sistem tarif tersebut. Adapun strategi *price* yang akan dilakukan adalah pembuatan tarif paket.

**Promotion**

Meliputi promosi internal di dalam RS Hermina Depok dan promosi eksternal yaitu di luar RS Hermina Depok. Sesuai kesepakatan dalam CDMG, strategi utama untuk kegiatan promosi adalah dengan bauran promosi maka strategi yang dapat dilakukan adalah:

- 1. *Personal selling*: hal ini menyangkut kemampuan interpersonal untuk melakukan promosi langsung pada

pasien. Oleh karena tanggung jawab pemasaran bukanlah tanggung jawab individu, melainkan tanggung jawab bersama, maka kemampuan *personal selling* pun harus dimiliki oleh seluruh karyawan. Kompetensi ini dapat ditingkatkan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan.

2. *Customer service*: seluruh karyawan yang akan berhubungan atau memberikan pelayanan pada pasien dapat berperan dalam kegiatan promosi. Kegiatan *cross selling* dan juga *up selling* harus sudah menjadi budaya. *Cross selling* adalah program penjualan yang dilakukan bukan oleh tim terkait, semisal seorang *customer service* menawarkan penjualan produk dan jasa lainnya yang terkait dengan apa yang sudah dimiliki oleh pelanggan, di mana ini seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab tim pemasaran. *Up selling* merupakan program penjualan untuk menawarkan produk dan jasa yang lebih baik atau lebih baru (*up to date*). Faktor-faktor yang perlu dipahami dalam proses *cross* dan juga *up selling* ini, ialah kepuasan pelanggan terhadap pelayanan sebelumnya, sejauh mana produk dan pelayanan tambahan ini memenuhi kebutuhan pelanggan dan harga yang ditawarkan. Dalam proses penjualan produk baru, harus dipahami faktor yang mempengaruhi pelanggan bersedia untuk melakukan pembelian produk atau jasa tambahan, yaitu fokus pada kebutuhan setiap pelanggan dan tidak memaksakan suatu produk pada mereka, menyelesaikan masalah pelanggan sebelum berbicara tentang produk lainnya dan mendeskripsikan produk-produk tambahan yang ada beserta dengan manfaatnya<sup>(12)</sup>.
3. *Advertising*: sejatinya, *advertising* memegang peranan penting dalam memberikan informasi pelayanan. Di dalam lingkungan rumah sakit, bentuk *advertising* antara lain pembuatan brosur, *flyer*, pemasangan *banner*, dan juga spanduk. Media-media tersebut merupakan media yang baik untuk *advertising*. Yang perlu diperhatikan adalah pembuatan tampilan yang menarik dan *eye catching*. Kegiatan *telemarketing* juga bisa dilakukan seperti pengiriman SMS yang bersifat personal (seperti halnya selamat ulang tahun, selamat atas kelahiran anak dan lain-lain) dan tampilan Klinik Eksekutif dalam *website* RS Hermina Depok dilengkapi dengan *promotional gimmick*. *Promotional gimmick* adalah strategi untuk menarik calon pasien. Adapun *promotional gimmick* yang dapat ditampilkan dalam *website* adalah kelebihan atau keunggulan pelayanan yang ditawarkan dan dikemas dalam tampilan yang menarik, seperti foto pasien yang sedang mendapat minuman dan makanan ringan gratis, adanya *wifi*, pelayanan dokter sub spesialis, dan lain sebagainya.

Promosi eksternal yaitu promosi keluar RS Hermina Depok juga perlu dilakukan.

1. *Sales Promotion*: adapun yang berperan sebagai *sales promotion* untuk Klinik Eksekutif adalah staf *marketing* eksternal. Kegiatannya dapat berupa penyuluhan pada masyarakat di perumahan sekitar. Target promosi harus benar-benar diperhatikan, karena target pasar sudah ditetapkan di wilayah Kecamatan Pancoran Mas dan Sukmajaya, maka langkah selanjutnya adalah mencari tipe perumahan seperti apa yang diharapkan. Tipe perumahan sebaiknya yang homogen di mana banyak pasangan muda yang produktif. Promosi pada perusahaan/asuransi penjamin juga harus ditingkatkan dengan lebih mengarahkan dan juga menjelaskan tentang kelebihan yang dimiliki Klinik Eksekutif beserta dengan target pasien yang diharapkan, terutama di level manajer, sehingga pihak-pihak penjamin dapat turut membantu memasarkan Klinik Eksekutif pada sasaran yang tepat.
2. *Advertising*: *advertising* ini dapat dimaksimalkan dengan pemanfaatan multi media seperti televisi, koran atau majalah perlu dilakukan agar target pasar dapat terpapar lebih baik lagi.

*Word of mouth by customer* juga perlu diperhatikan terutama hal-hal yang bersifat positif. Sesuai dengan hasil survei yang telah menunjukkan bahwa sumber informasi terbanyak adalah teman/ keluarga. Hal ini dapat ditingkatkan dengan terus memperbaiki kualitas layanan dan memberikan *service* khusus bagi pasien yang loyal.

Untuk menerjemahkan rencana operasional dengan pendekatan BSC sampai ke tingkat pelaksana, perlu dilakukan langkah-langkah *cascading* BSC yang harus diawali dengan menyederhanakan visi dan misi RS Hermina Depok dan rencana strategi untuk memperoleh kata kunci tentang tujuan yang ingin dicapai. Lalu, dilanjutkan dengan pembuatan opsi rencana aksi<sup>(13)</sup>.

#### Visi:

Menjadikan Rumah Sakit Hermina Depok sebagai rumah sakit yang terkemuka di wilayah cakupannya dan juga mampu bersaing di era globalisasi dengan keunggulan pelayanan kesehatan ibu dan anak.

#### Misi:

1. Melakukan upaya berlanjut untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan;
2. Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan agar mampu untuk memberikan pelayanan yang profesional; dan
3. Mengelola rumah sakit dengan profesional agar tercapai efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

**Tabel 4. Pembuatan Rencana Aksi dari Kata Kunci**

No.	Kata kunci	Rencana Aksi
1.	Terkemuka di wilayah cakupannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasien mengenal RS Hermina Depok dan Klinik Eksekutif dengan baik</li> <li>• Memperkuat <i>marketing</i> internal</li> <li>• Membuat kegiatan <i>marketing</i> eksternal yang lebih terstruktur</li> </ul>
2.	Mampu bersaing	Membuat produk baru sesuai kebutuhan pasar
3.	Unggulan pelayanan ibu dan anak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutmen dokter spesialis <i>fulltimer</i> terutama yang mendukung pelayanan ibu dan anak</li> <li>• Rekrutmen dokter sub spesialis</li> </ul>
4.	Mutu pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan mutu pelayanan terutama yang berhubungan dengan psikografi pasien</li> <li>• Alasan pasien memilih berobat di Klinik Eksekutif/RS Hermina Depok karena faktor pelayanan</li> <li>• Loyalitas pasien</li> </ul>
5.	Pendidikan dan pelatihan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan sehingga terbentuk karyawan yang kompeten</li> <li>• Melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap karyawan yang sudah memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk melihat keberhasilan program tersebut</li> </ul>
6.	Pengolahan yang efektif dan efisien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan jumlah kunjungan pasien sehingga meningkatkan perolehan pendapatan</li> <li>• Mengendalikan biaya operasional</li> </ul>

Rencana aksi ini kemudian dikelompokkan ke dalam 4 perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan, serta perspektif pembelajaran. Untuk dapat memudahkan pimpinan dalam melakukan pemantauan dan evaluasi dari rencana aksi tersebut, maka perlu dilakukan perumusan KPI (*Key Performance Indicator*)<sup>(14)</sup>.

Hasil pencapaian indikator kinerja *marketing* terhadap Klinik Eksekutif saat ini masih belum memenuhi target yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu karena pasien yang berkunjung ke RS Hermina Depok belum mengenal Klinik Eksekutif dengan baik, kelebihan dan fasilitas yang dimiliki dibandingkan klinik reguler. *Positioning* RS Hermina Depok dan Klinik Eksekutif terhadap pasien juga masih belum sesuai dengan harapan. Dari tabel 2 di atas terlihat *positioning* Rumah Sakit Hermina Depok sebagai rumah sakit umum belum kuat. Promosi terhadap pasien juga belum optimal karena sumber informasi pasien lebih banyak dari teman/keluarga dan alasan pasien memilih lebih banyak karena dekat dengan tempat tinggal.

Hasil segmentasi terhadap pasien rawat jalan menunjukkan kesesuaian antara karakteristik dengan target pasar yang diharapkan. Prioritas pada pasien yang bertempat tinggal dekat dengan RS Hermina Depok merupakan pilihan yang tepat karena pasar harus dapat secara efektif dicapai dan dilayani<sup>(15)</sup>.

Tanggung jawab pemasaran di Rumah Sakit Hermina Depok merupakan milik dari Bagian *marketing* yang bertanggung jawab langsung pada Direktur Rumah Sakit. Pengorganisasian ini cukup baik karena disebutkan oleh Kotler (2006) bahwa manajemen puncak mengemban

tanggung jawab terakhir dalam hal mutu kegiatan suatu pengembangan produk baru.

Kinerja keuangan dari bagian rawat jalan hanya sebesar 2,4% dari total pendapatan Rumah Sakit Hermina Depok. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi bagian rawat jalan terhadap pendapatan rumah sakit sangat kecil. Untuk itu perlu perhatian manajemen agar strategi pemasaran tidak hanya meningkatkan jumlah pasien rawat jalan di Klinik Eksekutif tetapi menjadikan Klinik Eksekutif sebagai pintu masuk utama bagi pasien rawat inap untuk ruangan VIP keatas. Manajemen perlu membuat paket rawat jalan dan rawat inap khusus bagi pasien Klinik Eksekutif dengan penawaran yang menarik.

Kebijakan tarif oleh pimpinan RS yang dilakukan untuk menyiasati kekhawatiran dari dokter praktIk bahwa tarif terlalu mahal, perlu ditinjau kembali. Karena dari survei mayoritas pasien mengatakan tarif masih terjangkau dan tidak terlalu mahal. Kotler dan Armstrong berpendapat ada 2 (dua) faktor utama yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan harga, yakni faktor internal perusahaan dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi tujuan pemasaran perusahaan, strategi bauran pemasaran, biaya dan juga organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi sifat pasar, permintaan, persaingan, dan unsur eksternal lainnya<sup>(16) (17)</sup>.

Penetapan fokus bauran pemasaran pada penetrasi pasar terutama pada target pasar dengan memperkuat kegiatan *marketing mix* (bauran promosi) serta peningkatan kualitas pelayanan memang sesuai dengan kondisi saat ini. Untuk memasarkan suatu produk, *marketer* harus tahu betul siapa yang akan menjadi konsumennya. Dari sekian banyak konsumen, *marketer* harus memilih satu atau beberapa segmen saja yang dinilai memiliki karakter dan respon

yang sama. Namun satu hal yang perlu diketahui bahwa segmentasi itu bersifat dinamis, yang akan berkembang dari waktu ke waktu<sup>(18)</sup>.

Dari hasil survei terlihat karakteristik *docter minded* pada pasien di mana pasien melihat reputasi serta kemampuan seorang dokter. Adanya tenaga dokter sub spesialis yang terdiri dari 3 sub spesialis *obgyn*, 3 sub spesialis anak, dan juga 1 sub spesialis penyakit dalam yang hanya praktik di Klinik Eksekutif merupakan daya tarik yang cukup baik bagi para pasien. Kondisi ini perlu ditingkatkan dengan melengkapi sub spesialis lainnya, terutama yang banyak melakukan tindakan operatif, seperti bedah. Tetapi, strategi ini tidaklah mudah untuk dapat dilaksanakan, mengingat kelangkaan dokter sub spesialis.

Rencana untuk merekrut dokter spesialis *fulltimer* untuk meningkatkan utilisasi ruang praktik memiliki beberapa kelebihan dan juga kekurangan. Kelebihannya antara lain ketersediaan dokter spesialis di Klinik Eksekutif menjadi lebih baik, artinya pasien akan selalu bisa mendapatkan pelayanan spesialistik pada saat jam operasional Klinik Eksekutif. Kekurangannya adalah rata-rata dokter spesialis yang bersedia menjadi dokter *fulltimer* adalah dokter-dokter spesialis yang baru menyelesaikan pendidikannya dan belum memiliki reputasi tertentu bagi pasien.

Penggunaan pendekatan BSC dalam rencana operasional diharapkan dapat memotivasi personil untuk berpikir dan bertindak strategis, serta menghasilkan sasaran strategis yang terukur<sup>(14)</sup>.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Rumah Sakit Hermina Depok, dapat disimpulkan:

1. Pimpinan rumah sakit telah menetapkan indikator untuk menilai kinerja *marketing* dalam memasarkan Klinik Eksekutif, tetapi sampai saat ini belum mencapai target yang diharapkan. Penyebab belum tercapainya karena produk belum dikenal dengan baik oleh pasien.
2. Hasil survei segmentasi pasar terhadap pasien rawat jalan menunjukkan mayoritas pasien dari Kota Depok, bekerja sebagai karyawan swasta dengan pendapatan yang baik.
3. Target pasar yang dianggap paling sesuai untuk Klinik Eksekutif adalah pasien yang tinggal dekat dengan rumah sakit, bekerja sebagai karyawan swasta, dengan tingkat ekonomi menengah ke atas bagian atas serta memiliki loyalitas pada Klinik Eksekutif. Target ini sesuai dengan mayoritas gambaran segmentasi pasien rawat jalan yang disurvei.
4. Survei *positioning* Klinik Eksekutif terhadap pasien menunjukkan bahwa mayoritas pasien masih belum mengenal dengan baik.

5. Bauran pemasaran yang akan dilaksanakan lebih fokus pada penetrasi pasar terutama pada segmen pasar yang telah dipilih menjadi target.
6. Penelitian ini menghasilkan suatu rencana operasional pemasaran Klinik Eksekutif dengan menggunakan pendekatan BSC. Telah didapatkan indikator-indikator yang akan digunakan sebagai pedoman dalam evaluasi kedepan. Akan tetapi, peneliti belum bisa menilai hasil operasional dari indikator yang sudah ditetapkan karena keterbatasan waktu penelitian.

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diajukan adalah:

1. Dari perspektif finansial, tujuan akhir dari pembuatan Klinik Eksekutif adalah peningkatan pendapatan rumah sakit, hal ini perlu disiasati dengan menjadikan Klinik Eksekutif sebagai pintu masuk pasien rawat inap dan operasi terutama kelas VIP ke atas.
2. Dari perspektif pelanggan, manajemen RS Hermina Depok perlu memberikan perlakuan yang khusus bagi pasien Klinik Eksekutif yang terbukti loyal misalnya dengan pemberian kartu keanggotaan dengan fasilitas-fasilitas khusus, seperti halnya pemberian diskon atau memberikan perhatian khusus dengan mengirimkan SMS selamat ulang tahun dan lain-lain. Kegiatan ini merupakan strategi retensi untuk pasien yang loyal.
3. Dari perspektif proses bisnis internal, pelayanan dokter perlu ditingkatkan karena kebanyakan pasien masih berorientasi pada dokter, terutama tentang kedisiplinan jam kedatangan dokter. Rekap laporan keterlambatan dokter perlu disampaikan pada para dokter setiap bulan. Bila masih berlanjut untuk memperbaiki kedisiplinan dokter perlu adanya kerjasama dengan komite medik sub komite disiplin dan etika.
4. Dari perspektif pertumbuhan dan juga pembelajaran, rekrutmen para dokter spesialis *fulltimer* harus segera dilaksanakan untuk dapat memperbaiki utilisasi dari ruangan poliklinik serta menjawab keengganan dokter spesialis part timer berpraktik di Klinik Eksekutif. Akan lebih baik lagi apabila jumlah dokter sub spesialis juga ditambah, karena pasien masih memilih dokter dengan kemampuan dan reputasi yang baik.
5. Kegiatan market survei seperti pada penelitian ini perlu terus menerus dilakukan secara berkala, misalnya 6 bulan sekali, tetapi dengan segmen yang berbeda atau lebih luas. Pertanyaan dalam *market survey* selanjutnya juga perlu disesuaikan dengan segmen yang akan disurvei. Hal ini sangatlah penting untuk memantau perubahan-perubahan yang terjadi pada pasar.

## DAFTAR RUJUKAN

1. Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
2. Hartono, B. (2010). *Manajemen Pemasaran untuk Rumah Sakit*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
3. Kotler. (2006). *Marketing Management*. Prentice-Hall International Editions. USA.

- 
- 
4. Prasetya, Dicky Imam. (2002). *“Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran”*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol. 1, No. 3.
  5. Berkowitz, Eric N. (2011). *Essentials of Health Care Marketing*. third edition. Canada: Jones & Bartlett Learning.
  6. Slater, F. Stanley, dan John C. Narver, 1995, *“Market Orientation and the Learning Organization”*, Journal of Marketing, Vol. 59.
  7. Lovelock, CH, et all. (1998). *Service Marketing*. Prentice Hall Australia Pty. Ltd.
  8. Kotler,P. (2003). *Marketing Insights from A to Z 80 Konsep yang Harus Dipahami Setiap Manajer*. Jakarta: Erlangga.
  9. Mulyadi. (2001) *Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Salemba Empat.
  10. Utama, N. Hariadi, B. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Malang: Universitas Brawijaya (diunduh pada 25 April 2014 di <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/>).
  11. Fajar, Nur A. (2006). *Strategi Pemasaran Sosial di Rumah Sakit dan Implementasinya*. Majalah Kesehatan Nomor 172 Tahun 2006.
  12. 2012. *Manajemen Strategi*. (diunduh di <http://ikhtisar.com/penjualan-dalam-pelayanan-orang/#sthash.i6TsIL4N.dpuf>).
  13. Luis, S. (2011). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fungsional Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
  14. Ayuningtyas, D. (2013). *Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
  15. Umar, H. (2010). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.