

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit dipandang secara historis adalah suatu unit pelayanan sosial yang mempunyai tujuan utama untuk melayani, menyembuhkan dan menolong seseorang yang sedang sakit. Namun seiring dengan munculnya globalisasi di segala bidang termasuk bidang kesehatan, status rumah sakit sebagai unit pelayanan sosialpun bergeser menjadi semacam perusahaan jasa yang bertujuan mencari keuntungan disamping tetap menjaga fungsinya untuk melayani, menyembuhkan dan menolong orang sakit.

Saat ini, rumah sakit akan dihadapkan kepada masyarakat yang lebih terdidik dan lebih mampu membeli pelayanan yang ditawarkan atau yang dibutuhkan. Manajemen rumah sakit selalu dihadapkan kepada permasalahan klasik yang berupa keterbatasan sumber daya yang tersedia dan keharusan untuk mampu mandiri dan mengembangkan diri sesuai tuntutan para pengguna jasa. Manajemen rumah sakit perlu mempertimbangkan dan menerima solusi non-tradisional seperti pemasaran.

Tujuan pemasaran adalah untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut, para pemasar berusaha sekuat tenaga untuk menciptakan sebuah produk bernilai yang dapat diterima oleh pelanggan. Proses penciptaan nilai melibatkan dua kegiatan pemasaran yang terumuskan yaitu pemasaran strategis dan pemasaran taktis.

Pemasaran strategis meliputi strategi segmentasi pasar, *targeting*, dan *positioning*. Pemasaran taktis adalah strategi perusahaan untuk meng-*create* elemen-elemen yang terdiri dari produk, harga, distribusi dan promosi. Pemasaran ini lebih populer disebut dengan bauran pemasaran (*marketing mix*). Khusus untuk perusahaan jasa yang dalam hal ini adalah rumah sakit, bauran pemasaran yang digunakan adalah bauran pemasaran yang diperluas yang tidak hanya terbatas pada produk, harga, distribusi dan promosi, namun ditambah dengan orang, proses, bukti fisik, dan pelayanan pelanggan. Perluasan ini didasari oleh karakteristik dari jasa itu sendiri yang bersifat tidak berwujud, tidak terpisahkan, bervariasi dan mudah lenyap.

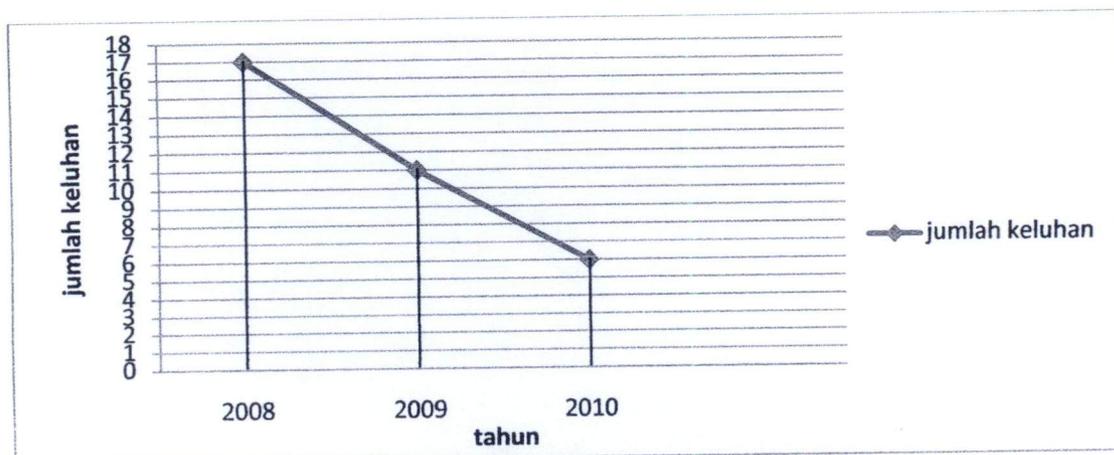
RS Roemani Muhammadiyah Semarang yang merupakan salah satu amal usaha di bidang pelayanan kesehatan milik Persyarikatan Muhammadiyah, mempunyai tujuan usaha sebagai sarana dakwah amar ma'ruf nahi mungkar untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan Persyarikatan Muhammadiyah. Meskipun merupakan suatu badan amal usaha yang lebih mengutamakan pelayanan jasa sebagai suatu bentuk amar ma'ruf nahi mungkar dibandingkan dengan mengejar profit, RS Roemani Muhammadiyah Semarang juga tidak terlepas dari kegiatan dalam bidang pemasaran rumah sakit. Dalam pengelolaan pemasaran rumah sakit itu sendiri dipegang oleh bagian pemasaran yang di dalam struktur organisasi berupa divisi *customer care & marketing*. Sebelum dibentuknya bagian *customer care & marketing* yang sekarang sudah berjalan, pada periode bulan Februari-Juni 2010 RS Roemani Muhammadiyah Semarang sempat mengalami masa transisi kepemimpinan. Hal ini terjadi karena selama tahun 2010 kebelakang terjadi krisis

kepemimpinan di RS Roemani Muhammadiyah Semarang yang berujung dengan aksi demonstrasi karyawan rumah sakit untuk menuntut mundur direktornya. Pada periode bulan Juli 2010 posisi direktur lama telah digantikan oleh direktur baru yang diharapkan dapat segera membenahi dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada di RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Adanya pergantian kepemimpinan juga berpengaruh dalam perubahan struktur organisasi dalam manajemen RS Roemani Muhammadiyah Semarang dari bentuk hierarkikal menjadi *cross functional*. Bagian pemasaran yang pada periode tahun 2010 bernama bagian humas dan pemasaran, pada periode tahun 2011 menjadi bagian *customer care & marketing*. Rancangan internal rumah sakit dalam bidang pemasaran untuk periode tahun 2011 kini telah banyak mengalami pembenahan. Manajer lama juga telah diganti dengan manajer baru yang lebih berkompeten di bidangnya sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan pemasaran di RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Pada masa pergantian kepemimpinan inilah pihak manajemen rumah sakit, khususnya dalam bidang pemasaran dituntut untuk dapat secepatnya membuat rancangan baru dalam penyusunan strategi pemasaran di rumah sakit. Rumah sakit dituntut untuk membuat *brand image* atau *trust building* terhadap para pelanggan setelah terjadinya masa transisi kepemimpinan ini. Pelanggan yang lama sebisa mungkin tetap dipertahankan dan diharapkan rumah sakit dapat menarik para pelanggan baru dengan rancangan strategi pemasaran yang diterapkan.

Pergantian kepemimpinan yang terjadi di RS Roemani Muhammadiyah Semarang, secara tidak langsung juga mempengaruhi angka keluhan pasien yang menurun cukup signifikan, ditunjukkan dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 1.1 Jumlah keluhan pasien periode tahun 2008-2010.
Sumber: Bagian humas RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Gambar grafik di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan jumlah keluhan pasien dari masa krisis kepemimpinan menuju ke masa transisi kepemimpinan, dimana yang awalnya pada tahun 2008 terdapat sebanyak 17 keluhan dari pasien berkurang menjadi sebanyak 6 keluhan dari pasien pada tahun 2010. Angka keluhan pasien disini dapat digunakan sebagai evaluasi bagi rumah sakit untuk menyusun rancangan strategi pemasaran yang tepat.

Selain dari data di atas, untuk menyusun rancangan strategi pemasaran rumah sakit juga dapat melihat dari data indikator-indikator pelayanan rumah sakit. Indikator-indikator pelayanan rumah sakit dapat dipakai untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu, dan efisiensi pelayanan rumah sakit.

Tabel 1.1 Data statistik RS Roemani Muhammadiyah Semarang periode tahun 2008-2010.

No.	Data	2008	2009	2010
1.	Tempat tidur tersedia (<i>beds</i>)	200	200	192
2.	Jumlah penderita masuk (orang)	11899	11886	12220
	Rata-rata penderita masuk/ hari (orang)	33	33	33
3.	Jumlah penderita keluar (orang)	11926	11862	12261
	Rata-rata penderita keluar/ hari (orang)	33	33	33
4.	Jumlah seluruh kematian	406	382	332
	Jumlah kematian di atas 48 jam (orang)	198	155	151
	Gross death rate (GDR %)	3.40	3,22	2,72
	Net Death Rate (NDR %)	1.66	1,31	1,24
5.	Jumlah lama dirawat penderita keluar (hari)	46605	45273	45472
	Rata-rata (AvLOS) (hari)	4	4	4
7.	Ratio pemakaian TT (BOR) (%)	65,71	64,69	67,57
8.	Rata-rata frekuensi pemakaian TT (BTO) (kali)	60	59	64
9.	Distribusi penderita keluar (orang)	8857/3069	7914/2797	9250/2966
	Penduduk kodya semarang (%)	74,27	66,72	75,72
	Penduduk luar kodya semarang (%)	25,73	33,28	24,28
10.	Penderita pulang paksa (APS)	548	529	708
11.	Turn over interval (TOI) (hari)	2	2	2

Sumber: Bagian rekam medis RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Tabel 1.2 Pencapaian BOR (*Bed Occupation Ratio*) / bulan RS Roemani Muhammadiyah Semarang periode tahun 2008-2010 dalam satuan persen (%).

No.	Bulan	2008	2009	2010
1.	Januari	76,77	70,27	63,76
2.	Februari	76,61	69,07	70,30
3.	Maret	72,84	72,56	77,16
4.	April	72,50	77,07	69,44
5.	Mei	66,74	66,53	66,37
6.	Juni	62,83	63,73	66,75
7.	Juli	57,37	64,65	62,01
8.	Agustus	55,27	69,79	62,74
9.	September	51,80	48,00	54,74
10.	Oktober	56,71	59,00	71,59
11.	November	71,20	57,15	71,84
12.	Desember	70,94	58,47	64,51
Jumlah rata-rata		65,71	64,69	67,57

Sumber: Bagian rekam medis RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Dari data BOR RS Roemani Muhammadiyah Semarang periode tahun 2008-2010 tampak peningkatan yang signifikan setelah masa transisi kepemimpinan. Dimana pada masa ini telah diterapkan strategi pemasaran yang baru untuk periode tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan strategi pemasaran akan mempengaruhi tingkat kunjungan pasien di rumah sakit yang terlihat dari peningkatan angka BOR rumah sakit setelah masa transisi kepemimpinan.

Untuk menilai seberapa efektif rancangan strategi pemasaran yang telah diterapkan oleh rumah sakit, maka dibutuhkan suatu evaluasi. Proses evaluasi langsung dimulai begitu rencana strategik dijalankan. Tanpa evaluasi, manajemen tidak dapat mengetahui apakah rancangan yang sudah dibuat berjalan dengan semestinya atau tidak. Perencanaan dan evaluasi merupakan kegiatan yang saling berkaitan satu sama lain. Evaluasi merupakan kegiatan setelah perencanaan dan pelaksanaan rencana. Artinya, perencanaan apa yang harus diperbuat, dan evaluasi memperlihatkan apa yang sebenarnya telah dikerjakan (Stanton, 1996).

Evaluasi strategi pemasaran di RS Roemani Muhammadiyah Semarang belum dilakukan secara periodik, karena rumah sakit baru saja mengalami perubahan dalam susunan struktur organisasi dan manajemennya, dimana manajer yang lama telah digantikan oleh posisi manajer baru yang dianggap lebih berkompeten di bidangnya. Dalam masa peralihan ini para manajer baru mengalami tahap penyesuaian dari posisi lama ke posisi baru yang juga membutuhkan waktu untuk penyesuaian dan perencanaan dari peralihan sistim lama ke sistim baru. Begitu pula dalam bidang pemasaran, dilakukan berbagai

macam perombakan dan pembenahan termasuk menyusun dan melaksanakan rancangan strategi pemasaran khususnya dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) untuk periode tahun 2011. Dalam pelaksanaannya rumah sakit dituntut untuk melakukan suatu evaluasi yang rutin sehingga dapat memantau dan memberikan informasi dari pelaksanaan rencana strategik pemasaran yang sedang berjalan. Hal ini diharapkan dapat dilakukan guna mendapatkan strategi pemasaran yang tepat bagi rumah sakit untuk mendukung pertumbuhan rumah sakit yang agresif selama masa peralihan kepemimpinan dan struktur organisasi di rumah sakit.

Evaluasi strategi pemasaran *marketing mix* rumah sakit, dapat dilakukan dengan menilai aspek *marketing mix* sebagai KPI (*Key Performance Indicator*) pada sasaran strategis rumah sakit yaitu meningkatnya kepercayaan *customer* dalam perspektif pelanggan yang dirumuskan dalam *strategy map* RS Roemani Muhammadiyah Semarang. Penilaian dan evaluasi *marketing mix* rumah sakit dapat memberikan gambaran seberapa efektif strategi pemasaran *marketing mix* yang telah diterapkan oleh rumah sakit. Dari evaluasi mengenai bauran pemasaran (*marketing mix*) rumah sakit, pihak manajemen dapat mengetahui bagian mana dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yang masih perlu diperbaiki dan bagian mana yang dapat menjadi kekuatan rumah sakit sehingga dapat menilai pemasaran rumah sakit dipandang dari seluruh elemen-elemen yang terdapat di dalam bauran pemasaran. Untuk itulah peneliti menganggap perlu dilakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang telah ada terkait dengan bauran pemasaran (*marketing mix*) rumah sakit. Sangatlah penting bagi para penyusun strategi untuk menelaah, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis. Dari

evaluasi ini dapat diketahui apakah strategi pemasaran yang telah diterapkan terkait dengan bauran pemasaran di rumah sakit sudah tepat dan berjalan sesuai dengan rencana atautkah masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki atau dikembangkan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat digunakan bagi rumah sakit sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan selanjutnya khususnya dalam bidang pemasaran rumah sakit.

Dari latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Evaluasi Strategi Pemasaran RS Roemani Muhammadiyah Semarang”.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan dapat dirumuskan permasalahan yang mendasari penelitian ini yaitu:

1. Strategi apa yang dilakukan oleh RS Roemani Muhammadiyah Semarang dalam bidang pemasaran (*product, price, place, promotion, people, physical evidence, process, customer service*) ?
2. Bagaimana hasil evaluasi strategi pemasaran pada RS Roemani Muhammadiyah Semarang?
3. Apakah strategi pemasaran yang telah diterapkan pada RS Roemani Muhammadiyah Semarang sudah tepat ?
4. Masukan apa yang dapat diberikan bagi RS Roemani Muhammadiyah Semarang terkait dengan rencana strategi pemasaran yang akan dipilih selanjutnya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan RS Roemani Muhammadiyah Semarang dalam bidang pemasaran (*product, price, place, promotion, people, physical evidence, process, customer service*).
2. Untuk mengetahui hasil evaluasi strategi pemasaran pada RS Roemani Muhammadiyah Semarang.
3. Untuk mengetahui apakah strategi pemasaran yang telah diterapkan pada RS Roemani Muhammadiyah Semarang sudah tepat.
4. Untuk memberikan masukan bagi RS Roemani Muhammadiyah Semarang terkait dengan rencana strategi pemasaran yang akan dipilih selanjutnya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi rumah sakit, hasil penelitian ini sebagai evaluasi dari strategi pemasaran yang telah diterapkan, sehingga dapat menjadi masukan bagi strategi pemasaran mendatang dalam upaya penyusunan strategi pemasaran yang tepat bagi RS Roemani Muhammadiyah Semarang.
2. Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai bahan acuan pada penelitian-penelitian selanjutnya.
3. Bagi penulis sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan evaluasi strategi pemasaran.

1.5 Keaslian Penelitian

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian yang membahas tentang evaluasi strategi pemasaran, antara lain:

- 1) Endarti (1999) melakukan penelitian tentang evaluasi penerapan strategi pemasaran rawat inap di Rumah Sakit Siloam Gleneagles Lippo Karawaci Tangerang.
- 2) Handoko (2002) melakukan penelitian tentang evaluasi strategi bauran pemasaran antara puskesmas dengan frekuensi kunjungan tinggi dan rendah di Kabupaten Batang.
- 3) Werdiningsih (2009) melakukan penelitian tentang persepsi bauran pemasaran jasa pada minat masyarakat dalam pemanfaatan pelayanan rawat inap untuk persiapan penyusunan strategi pemasaran RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi.

Meskipun demikian, penelitian tentang evaluasi strategi pemasaran RS Roemani Muhammadiyah Semarang belum pernah dilakukan sehingga penelitian ini mengambil judul “Evaluasi Strategi Pemasaran RS Roemani Muhammadiyah Semarang”.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah penelitian ini melakukan evaluasi penerapan strategi pemasaran yang telah ada dengan cara menilai komponen-komponen program pemasaran dikaitkan dengan variabel-variabel dalam bauran pemasaran di RS Roemani Muhammadiyah Semarang.