

**Strategi Pemasaran Produk Program BPJS/JKN
di Rumah Sakit Swasta**

by

Ni Luh Putu Eka Karmila Dewi

Undiknas Graduate School
Jln. Raya Waturenggong No. 164 Denpasar – Bali

dewi.karmila77@gmail.com

ABSTRACT

The paradigm shift of service comparative advantage into competitive advantage currently affects the business competition of hospital services in Bali especially in BPJS/JKN and globalization. The emergence of Law no. 24 of 2011 on the Social Security Administering Agency, a challenge for the hospital industry, especially private hospitals, the policy has a big impact, especially the government targets in 2019 all the people of Indonesia are protected by BPJS/JKN. Can be imagined with global competition, maintaining the continuity of the hospital business and the obligation to synergize with government policy is a challenge in itself. Therefore, the hospital is required to determine market segmentation and create the right marketing strategy for BPJS/JKN program products by digging inputs and suggestions from internal and external customers, because they are the ones who will directly run and feel the service

Keywords: segmentation determination, marketing strategy planning

ABSTRAK

Pergeseran paradigma pelayanan jasa comparative advantage menjadi competitive advantage saat ini mempengaruhi persaingan bisnis jasa pelayanan rumah sakit di Bali terutama di era BPJS/JKN dan globalisasi. Munculnya UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, menjadi tantangan tersendiri bagi industri rumah sakit khususnya rumah sakit swasta, kebijakan itu membawa dampak cukup besar terlebih lagi pemerintah menargetkan di tahun 2019 seluruh masyarakat Indonesia sudah terlindungi oleh BPJS/JKN. Dapat dibayangkan ditengah persaingan global, mempertahankan kelangsungan bisnis rumah sakit dan kewajiban bersinergi dengan kebijakan pemerintah merupakan tantangan tersendiri. Untuk itu rumah sakit dituntut mampu menentukan segmentasi pasar dan menciptakan strategi pemasaran yang tepat untuk produk program BPJS/JKN dengan cara menggali masukan dan saran dari pelanggan internal maupun eksternal, karena merekalah yang secara langsung akan menjalankan dan merasakan layanan tersebut.

Kata kunci: penentuan segmentasi, perencanaan strategi pemasaran

I. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan yang fungsinya sangat luas, dimana saat ini persaingan bisnis jasa pelayanan rumah sakit saat pun semakin hari menjadi semakin ketat dirasakan hal ini dikarenakan oleh dampak globalisasi, kemajuan informasi dan regulasi pemerintah telah menggeser paradigma pelayanan jasa *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Andaleeb (1998) menyampaikan bahwa industri perawatan kesehatan atau rumah sakit merupakan salah satu industri sektor publik yang tumbuh dengan cepat. Kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang optimal dari rumah sakit cenderung meningkat dan terus menerus mengalami perubahan. Fenomena ini menjadi sebuah tantangan bagi pihak rumah sakit secara terus menerus melakukan pengembangan kualitas layanan, membuat inovasi dan strategi untuk mendapatkan atau mempertahankan pelanggan/pasien. Menurut Ayuningtyas (2005), untuk menjawab tantangan persaingan rumah sakit dimasa yang akan datang sebuah organisasi harus mampu menciptakan jasa dan produk baru dengan menggunakan teknologi terkini, inovatif dan kreatif, disamping organisasi juga harus mampu fleksibel dan mudah beradaptasi.

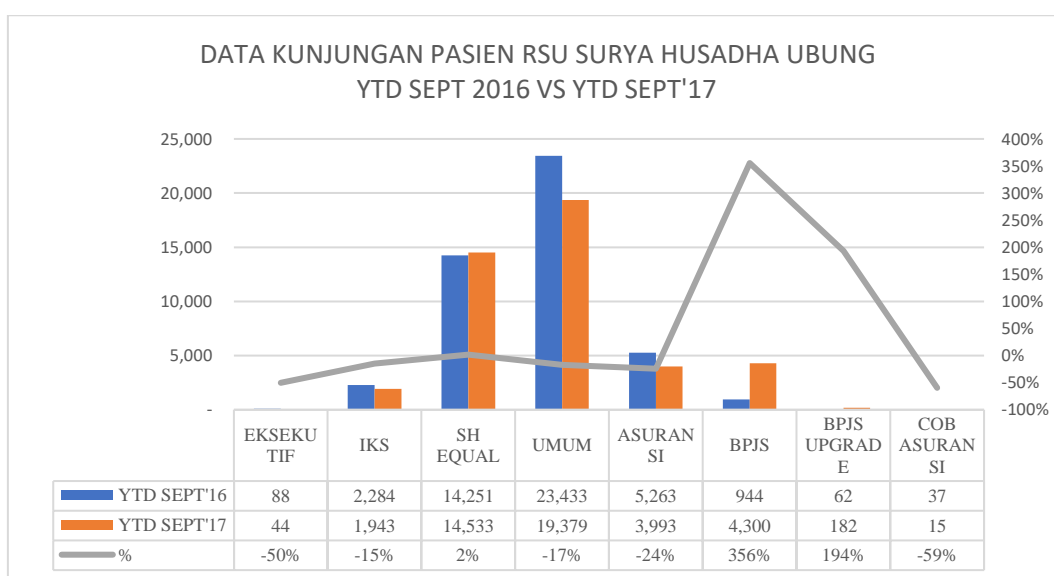
Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, turut menuntut rumah sakit untuk dapat segera beradaptasi. Kebijakan dengan tujuan untuk pemeliharaan dan perlindungan kesehatan masyarakat Indonesia tersebut membawa dampak yang cukup besar yaitu meleburnya beberapa asuransi kesehatan pemerintah dan dikelola oleh badan baru yang dikenal dengan BPJS/JKN atau UHC (*Universal Health Coverage*), oleh pemerintah seluruh masyarakat Indonesia ditargetkan terlindungi dalam BPJS/JKN pada tahun 2019. Sementara itu ditengah persaingan global, mempertahankan kelangsungan usaha rumah sakit dan bersinergi dengan kebijakan pemerintah (BPJS/JKN) merupakan tantangan tersendiri, rumah sakit dituntut mampu menciptakan pemikiran baru, melakukan upaya perbaikan dan pembenahan secara terus menerus. Salah satu upaya menghadapi persaingan adalah dengan membuat formulasi strategi pemasaran yang tepat terhadap produk program BPJS/JKN tersebut, dan tentunya strategi antar industri rumah sakit akan berbeda-beda sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari industri itu sendiri.

Sebelumnya konsep awal dibangunnya Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung diposisikan untuk kalangan masyarakat menengah keatas. Pendekatan pasar yang dilakukan adalah pendekatan menyeluruh, dimana rumah sakit berupaya menawarkan pelayanan kepada siapa saja yang berkebutuhan. Menurut informasi pimpinan, Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung memiliki pelanggan potensial dari berbagai anggota masyarakat di bawah

tanggung jawab perusahaan swasta, perusahaan asuransi kesehatan dan BUMN melalui kontrak kerjasama, serta masyarakat golongan menengah ke atas di Kabupaten Badung.

Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung pada saat peneliti melakukan penelitian, sudah bekerja sama dengan BPJS/JKN dan terlihat adanya pergeseran tipe pasien yang mengakses layanan.

Dalam menghadapi era **BPJS/JKN** tidaklah mudah, terlebih untuk rumah sakit, perlu pemikiran, strategi, pengertian, kesepahaman dan kesepakatan bersama diseluruh internal rumah sakit, baik itu Dokter, Staf Perawat, Staf umum dan Manajemen. Pada penelitian ini, peneliti menemukan bahwa di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung saat ini telah terjadi perubahan tipe pasien yang cukup signifikan.



Berdasarkan laporan kinerja pelayanan RSU Surya Husadha Ubung, apabila dibandingkan antara data tahun 2016 dan tahun 2017, terdapat penurunan kunjungan di beberapa tipe pasien, yaitu: pasien eksekutif, pasien kerjasama IKS, pasien umum, pasien asuransi dan COB Asuransi. Yang mengejutkan kenaikan kunjungan tipe pasien BPJS/JKN dan BPJS/JKN *upgrade* meningkat sangat signifikan signifikan yaitu sebesar 356% untuk pasien BPJS/JKN dan 194% untuk pasien BPJS/JKN *upgrade*. Hal yang perlu di pertimbangkan adalah, semakin terus bergesernya jumlah kunjungan pasien umum ke BPJS/JKN secara signifikan merupakan fakta yang harus dihadapi, pasien BPJS/JKN tidak bisa dipandang sebelah mata. Manajemen rumah sakit haruslah lebih cermat menyikapi lonjakan kunjungan dari tipe pasien BPJS/JKN ini terutama dari sisi penyusunan tarif maupun melakukan beberapa efisiensi di beberapa lini, apabila tidak cermat dan berhati-hati cerita tentang lonjakan kunjungan pasien rumah sakit

akan berujung membawa dampak merugikan perusahaan, dan tentunya akan menjadi rangkaian cerita ironi.

Menurut Fandy Tjiptono (2001; 45), kualitas merek dari suatu jasa dapat dilihat dari tarifnya, konsumen beranggapan bahwa tarif yang mahal biasanya mempunyai kualitas yang baik, hal ini rupanya harus di teliti kembali jika kita berbicara era BPJS/JKN. Seperti yang disampaikan oleh Fitria Eka Resti Wijayanti (2016) pada penelitiannya yang berjudul *Analisis Clinical Pathway* dengan BPJS/JKN antara RS Negeri dan RS Swasta disampaikan bahwa sistem pembayaran dilakukan berdasarkan jenis pelayanan atau paket pelayanan. Pada pola INACBG's, dikenal tarif per episode kasus yang ditentukan oleh kode INA- CBG's. Namun bagaimana pun hak pasien adalah sama, baik BPJS/JKN maupun biaya mandiri, pasien BPJS/JKN tidak bisa dinomor dua atau tigakan, rumah sakit harus memiliki cara pandang yang berbeda dan harus mau melakukan perubahan, karena pasien BPJS/JKN juga punya hak melaporkan kepada pihak terkait apabila ada indikasi kecurangan yang dilakukan oleh rumah sakit. Saat rumah sakit memutuskan kerjasama dengan BPJS/JKN harus sadar sepenuhnya kebijakan BPJS/JKN akan menjadi bagian dari kebijakan rumah sakit. Rumah sakit adalah pelayanan kesehatan rujukan setelah puskesmas atau dokter praktek, dengan demikian saat pasien mengetahui pelayanan yang tidak baik maka mereka bisa memutuskan untuk dirujuk ke rumah sakit yang menurut mereka lebih baik. Dari itulah perlu langkah-langkah strategik dan taktik yang baik dalam melaksanakan kebijakan BPJS/JKN.

Adanya penurunan tingkat pemanfaatan jasa pelayanan pasien umum, asuransi maupun kerjasama merupakan masalah besar karena dari beberapa tipe pasien inilah rumah sakit akan mendapatkan *margin sales* yang lebih dan untuk mengantisipasi tambah menurunnya pemanfaatan jasa pelayanan oleh beberapa tipe pasien tersebut rumah sakit juga memerlukan strategi yang tepat sasaran sehingga bisnis rumah sakit bisa tetap berlanjut dan pihak manajemen juga tetap bisa bersinergi dengan program BPJS/JKN dari pemerintah. Terkait program BPJS/JKN dari pemerintah, Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung saat ini telah menerapkan semacam strategi pemasaran tertentu yang didasarkan kepada penilaian dan keputusan dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul. Dalam lingkungan industri jasa pelayanan kesehatan yang dinamis saat ini strategi tersebut perlu ditinjau kembali. Oleh karena itu strategi pemasaran yang selama ini telah dilaksanakan oleh Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung perlu dievaluasi untuk dapat dirumuskan kembali sesuai dengan lingkungan industri jasa pelayanan kesehatan yang terjadi saat ini, yaitu era BPJS/JKN. Hal ini mengingat tanpa konsep dan strategi pemasaran yang benar, bukan tak mungkin posisi

persaingan Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung akan melemah dan tergerus oleh rumah sakit competitor. Penelitian terkait strategi rumah sakit telah banyak dilakukan, beberapa penelitian yang dipandang terkatinya serta memberikan inspirasi bagi peneliti adalah penelitian oleh Budi Karmawan (2016) yang berjudul “Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022”, dimana disampaikan bahwa rencana strategis yang telah dibuat haruslah mendapatkan dukungan kebijakan dan juga komitmen dalam hal pelaksanaannya mulai dari jajaran manajemen, kelompok fungsional dan stake holdernya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Pemasaran Produk

Strategi pemasaran pada setiap organisasi merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan dan merupakan suatu wujud rencana terarah khususnya di bidang pemasaran, guna optimalisasi hasil yang diperoleh. Ada lima konsep strategi yaitu segmentasi pasar, market positioning, targeting, marketing mix strategy dan *Timing strategy*. Segmentasi pasar, perusahaan tak mungkin dapat memenuhi kebutuhan semua pembeli oleh karena itu perusahaan harus mengelompok-kelompokkan pasar yang bersifat *heterogen* ke dalam satuan-satuan pasar yang bersifat *homogeny*. *Market positioning*, perusahaan tak mungkin dapat menguasai pasar keseluruhan. Maka memilih pola spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum untuk mendapatkan kedudukan yang kuat. Dengan kata lain perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba yang paling besar. *Targeting* adalah strategi memasuki segmen pasar yang dijadikan sasaran penjualan. *Marketing mix strategy*, merupakan kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen diantaranya yang berhubungan dengan *product, place, promotion* dan *price* (4P). *Timing strategy* merupakan penentuan saat yang tepat dalam memasarkan produk meskipun perusahaan melihat adanya kesempatan baik, terlebih dulu harus dilakukan persiapan baik produksi (Radiosunu, 2001: 27; Kusnadi dan Darma, 2018).

Program BPJS/JKN (Jaminan Kesehatan Nasional)

Jaminan berupa perlindungan kesehatan untuk memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatan yang diberikan kepada setiap orang yang telah membayar iuran atau iurannya dibayar oleh pemerintah. Semua penduduk Indonesia wajib menjadi peserta jaminan kesehatan yang dikelola oleh BPJS/JKN

termasuk orang asing yang telah bekerja paling singkat enam bulan di Indonesia dan telah membayar iuran. Jaminan Kesehatan Nasional (BPJS/JKN) yang dikembangkan di Indonesia merupakan bagian dari Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN).

Pemasaran Rumah Sakit

Pemasaran rumah sakit adalah suatu perencanaan, implementasi dan kontrol terhadap program yang telah dirancang guna meningkatkan penjualan jasa kesehatan yang disediakan oleh rumah sakit yang nantinya menghasilkan keuntungan atau laba sesuai harapan manajemen rumah sakit.

Pemasaran rumah sakit sangat kompleks, karena tidak hanya melayani pasien dan keluarganya, tetapi juga melayani dokter staf medis, jejaring perujuk dan menerima rujukan sebagai mitra, *supplier*, karyawan, dan masyarakat pada umumnya. Menurut Kotler (2002;17-18) bauran pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi 4P (*Product, Price, Place, Promotion*), sedangkan menurut Boom dan Bitner yang dikutip oleh Buchari Alma (2000;234) bauran pemasaran dalam produk jasa perlu ditambah menjadi 3P, sehingga bauran pemasaran jasa menjadi 7P (*product, price, place, promotion, people, physical evidence dan process*). Perusahaan yang bergerak dibidang jasa harus secara terus menerus mengetahui apa yang dipikirkan, diharapkan, oleh para konsumennya dan menganggap berharga seluruh masukan yang didapatkan untuk mengembangkan produk, baik melakukan spesialisasi dan eksklusifitas kepada pelanggan lama atau berinovasi terhadap produk dan target pemasaran yang baru. Dalam penetapan harga sangat penting untuk memperhatikan *unit cost*, tarif kompetitor, persepsi dan harapan pasien tentang harga dari produk tersebut, dan prosentase laba yang diharapkan. Dengan tujuan meningkatkan penggunaan pelayanan, meningkatkan dan mempercepat jejaring rujukan, memperluas cakupan pasar, dan ikut serta berperan aktif dalam meningkatkan derajat kesehatan dan mutu pelayanan kesehatan. Dimana dalam pelaksanaannya harus patuh pada aturan hukum yang berlaku.

Strategi Produk

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran adalah bauran pemasaran yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarnya. Salah satu unsur dari empat unsur bauran pemasaran yang digunakan peneliti saat ini adalah strategi produk.

Strategi produk dikatakan sebagai menerapkan cara dan penyediaan produk yang tepat bagi pasar yang dituju, sehingga dapat memuaskan para konsumennya dan sekaligus dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang, melalui peningkatan penjualan dan peningkatan *share* pasar. Strategi produk yang dapat dilakukan mencakup keputusan tentang bauran produk (*product mix*), merek dagang (*brand*), cara pembungkusan/kemasasan produk (*product packaging*), tingkat mutu/kualitas dari produk dan pelayanan (*services*) yang diberikan (Assauri, 2013:199; Setyawati dan Darma, 2018; Darma, 2012; Darma, 2005).

Dalam merencanakan penawaran pasarnya, seorang pemasar harus melihat lima tingkat produk, dimana setiap tingkat menambah nilai pelanggan yang lebih besar, dan kelimanya merupakan bagian dari hierarki nilai pelanggan (*customer-value hierarchy*) Kotler (2009:4; Hendhana dan Darma, 2017).

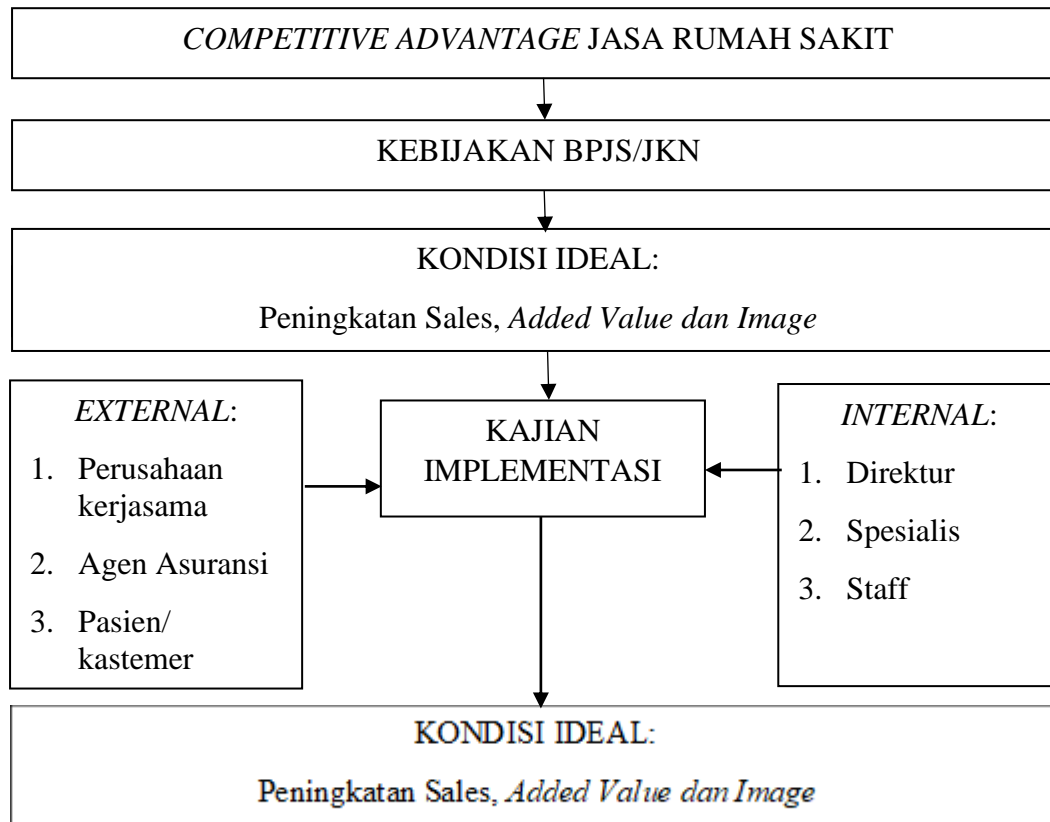
Analisis SWOT

Analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Philip Kotler, 2009:63; Kanten dan Darma, 2017). Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2013:19), analisis SWOT diartikan sebagai: “analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)”.

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil (Pearce Robinson, 1997:229-230; Adnyana dan Darma, 2015).

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Pergeseran paradigma pelayanan jasa *comparative advantage* menjadi *competitive advantage* dan persaingan bisnis jasa pelayanan rumah sakit di Bali semakin ketat oleh dampak globalisasi, ditambah lagi adanya regulasi pemerintah dalam hal jaminan kesehatan menuntut rumah sakit membuat inovasi dan strategi untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan pelanggan. Tentu saja upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan tidaklah mudah, diperlukan strategi bersaing yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang saat ini memiliki keunggulan bersaing sebagai berikut: Kualitas atau kompetensi dari sumber daya manusianya sudah diakui sangat baik oleh kastemer dengan tidak membedakan tipe pasien juga merupakan salah satu nilai tambah dan meningkatkan kepercayaan dari masyarakat, disamping itu pihak manajemen mendapat dukungan penuh dari dokter spesialis yang siap layani peserta BPJS/JKN dengan senantiasa mengedepankan mutu serta kualitas pelayanan, pihak manajemen pun senantiasa melengkapi fasilitas pendukung pelayanan kesehatan serta apapun kebutuhan pasien

seperti salah satu contoh memaksimalkan sistem informasi rumah sakit melalui dukungan IT yang senantiasa melakukan inovasi melalui pengembangan website.

Saat dilakukan penelitian Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung telah melakukan inovasi dan strategi khusus dalam hal pengembangan kualitas layanan, pihak manajemen sudah melakukan pembentukan tim khusus BPJS/JKN, mengirim SDMnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan coding, melakukan pendekatan ke beberapa Faskes Pertama yang berada di sekitar Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung dan berusaha untuk menambah layanan praktek dokter spesialis. Demi kelangsungan usahanya pihak manajemen senantiasa melakukan perubahan dan pembenahan disetiap lini, untuk itu penting artinya menggali masukan dan saran dari pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, karena merekalah yang secara langsung menikmati layanan yang diberikan oleh rumah sakit. Berdasarkan analisis lingkungan internal maupun eksternal yang diperoleh peneliti akan meramu kondisi ideal yang harus diciptakan oleh rumah sakit sehingga akan memberikan dampak peningkatan sales, mampu memberikan edit value kepada pelanggan dan pada akhirnya mampu membentuk *image positif* dari pelanggan akan layanan produk program BPJS/JKN di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung, Jl. Cokroaminoto no 356, Denpasar. Penelitian ini dilaksanakan selama satu bulan. Adapun yang menjadi alasan pemilihan tempat penelitian di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung adalah karena manajemen Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung sangat unik, dikatakan unik karena disaat rumah sakit swasta lain sedang menghindari menjadi provider BPJS murni, mereka justru memutuskan untuk melayani BPJS murni.

Pada penelitian ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif dimana penelitian dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Data yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu meliputi:

1. Informasi dari Internal rumah sakit dalam hal ini adalah direktur rumah sakit, dokter spesialis dan karyawan rumah sakit

2. Informasi dari Eksternal rumah sakit dalam hal ini adalah Perusahaan kerjasama, Agen Asuransi dan Pasien/ kastemer

Data yang diperoleh bukan secara langsung dari sumbernya, pada penelitian ini sumber data sekunder yang dipakai adalah sumber tertulis seperti sumber buku, laporan dan dokumen-dokumen dari pihak yang terkait mengenai strategi pemasaran produk BPJS/JKN di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung.

IV. PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara di lingkungan internal rumah sakit dengan beberapa informan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa menghadapi era BPJS/JKN tidaklah semudah yang dipikirkan, terlebih bagi rumah sakit swasta, perlu pemikiran, strategi, pengertian, kesepahaman dan kesepakatan bersama diseluruh internal rumah sakit, baik itu dokter spesialis, staff perawat, staff umum dan manajemen. Dalam hal ini pihak manajemen Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung rupanya sudah lebih cepat membaca situasi internal terlebih lagi setelah terjadi penurunan tipe pasien umum, mereka mengeluarkan kebijakan untuk lebih fokus pada segmentasi pasar BPJS/JKN. BPJS/JKN menerapkan konsep pembayaran kerumah sakit dengan menggunakan sistem INA CBGs (*Indonesia Case Base Groups*) dapat juga disebut sistem “paket”. Pembayaran akan diterima oleh pihak rumah sakit berdasarkan tarif INA CBGs yang merupakan rata-rata biaya yang dihabiskan oleh untuk suatu kelompok diagnosis, namun belum semua rumah sakit memahaminya dan lebih sering menganggap hal tersebut merugikan. Rumah sakit harus bisa menyesuaikan diri dengan INA-CBGs yang *cost effective* dan lebih bijak dalam hal pengelolaan keuangan, karena bisa jadi beberapa tindakan yang tidak *cost efektif* mengambil porsi biaya yang cukup besar dari paket tersebut yang menyebabkan *revenue* rumah sakit menjadi lebih sedikit bahkan bisa saja membawa dampak kerugian. Melalui INA CBGs diharapkan dapat meningkatkan mutu dan efisien rumah sakit. Ada beberapa strategi yang harus dilakukan diinternal rumah sakit untuk memaksimalkan layanan diantaranya:

1. Audit manajemen, sebelum tagihan diajukan manajemen harus melakukan monitoring terhadap klaim pasien.
2. Manajemen mutu dan biaya rumah sakit dengan cara melakukan identifikasi berbagai cara untuk berhemat dalam penggunaan utilitas maupun sumber daya sehingga dapat mengoptimalkan *revenue* dan memberikan pelayanan dan tetap bisa mempertahankan keselamatan pasien dengan sangat efektif

3. Mengoptimalkan IT dan memastikan sistem yang telah terbentuk dapat terintegrasi antar unit layanan sehingga dapat mengurangi biaya secara signifikan dan tingkat kesalahan, disamping itu juga dapat menjaga kepatuhan membuat klaim dan proses *reimbursement* yang memenuhi syarat dari klaim BPJS/JKN
4. Melakukan perbaikan kinerja dan analisis data, selalu fokus pada area yang memungkinkan peningkatan *revenue* serta pengurangan biaya tanpa mengurangi mutu dari layanan kepada kastamer BPJS/JKN
5. Petugas rumah sakit diharapkan senantiasa memperhatikan prosedur layanan yang telah ditetapkan oleh manajemen rumah sakit
6. Melakukan pendidikan dan pelatihan untuk pemahaman dan kemampuan straff rumah sakit dalam hal *coding*
7. Melibatkan atau mengajak dokter spesialis untuk ikut melakukan evaluasi terhadap setiap perubahan yang terjadi dan melakukan kajian manajemen resiko sehingga dapat memberikan layanan yang bermutu kepada pasien dengan harapan dapat menjaga *revenue*.
8. Senantiasa melakukan koordinasi dengan team terkait, mulai dari hulu hingga hilir.

Berdasarkan dari hasil penelitian sebelumnya oleh Andika Purwita Aji (2014) tentang Pemahaman Implementasi Rencana Strategis Bisnis RS PKU Muhammadiyah Petahanan menunjukkan pentingnya merumuskan perencanaan yang dapat mendukung pengembangan perencanaan strategis dalam bidang bisnis dan pelayanan kesehatan, perbedaannya dalam penelitian ini adalah RSU Surya Husadha Ubung saat ini sudah memiliki perencanaan strategis untuk melakukan pemasaran produk BPJS/JKN tersebut dan ingin menggali lebih dalam lagi apakah strategi yang digunakan untuk memasarkan produk BPJS/JKN tersebut sudah tepat.

Dian Diwana Musrin (2013) sebelumnya juga melakukan penelitian dengan hasil, tentang Kesiapan *Stakeholder* dalam Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional di Kota Makasar, menunjukkan bahwa yang lebih penting adalah kesiapan *stakeholder* dalam membuat regulasi serta sosialisasi dari pusat untuk memaksimalkan pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional. Perbedaan dalam penelitian ini adalah penulis lebih menitikberatkan pentingnya konsep strategi produk yang digunakan untuk menggali implementasi strategi pemasaran produk program BPJS/JKN yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung.

Menurut DR, dr. FX. Wikan Indrarta, Sp. A (2016) melalui editorial tentang Tantangan Rumah Sakit menyampaikan bahwa rumah sakit jangan tenggelam dalam program BPJS/JKN,

selain harus memikirkan kelengkapan layanan juga menerapkan *integrated marketing communication* melalui *digital marketing* dan mengaktifkan media sosial.

Apabila manajemen rumah sakit secara bertahap mampu melakukan perbaikan diinternalnya maka akan dapat mendorong peningkatan mutu, mendorong layanan yang berorientasi kepada pasien, mendorong efisiensi dan mendorong terlaksananya pelayanan team dapat terwujud.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Kekuatan kunci eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori (David, 1997) yaitu kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi; kekuatan politik, peraturan pemerintah dan hukum; teknologi, serta kekuatan pesaing. Dalam perspektif yang sama, Duncan (1995) menambahkan faktor budaya dan citra organisasi juga merupakan faktor kunci internal sebuah organisasi. Kelima faktor tersebut dapat mempengaruhi peluang dan ancaman bagi sebuah rumah sakit maupun lebih kecil lagi yakni pelayanan dalam satu bagian di rumah sakit yang berdampak langsung seperti hal-hal sebagai berikut: kompetitor, supplier, pelanggan, karyawan, masyarakat, pemerintah dengan berbagai kebijakan atau regulasi, kelompok khusus, produk, pelanggan, pasar dan lingkungan disekitarnya.

Berdasarkan hasil penelusuran atas analisis lingkungan eksternal, Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung berada dilingkungan Kabupaten Badung, memiliki pesaing terberat yaitu rumah sakit pemerintah yang baru saja memperbaharui fisik gedung dan fasilitas penunjang medis. Selain rumah sakit pemerintah terdapat pula rumah sakit swasta yang sudah terlebih dahulu menjadi provider BPJS/JKN dan memiliki banyak klinik faskes satu sebagai penjangking pasien BPJS/JKN.

Sementara dari sisi peluang, pihak manajemen merasa optimis akan keputusan perubahan segmentasi pasarnya ini dikarenakan sudah 100% masyarakat sekitar rumah sakit menjadi member BPJS dan saat ini Rumah Sakit Umum Surya Husadha mendapatkan support dari perusahaan rekanan diantaranya PT. Coca Cola dan PT. Asuransi Inhealth, kedua perusahaan tersebut sangat mengarahkan kepada peserta maupun karyawannya untuk mendapatkan layanan di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung.

Pembahasan Tentang Penentuan Strategi Pemasaran

Menurut Shanti Sutji Setiawan (2016) pada penelitian sebelumnya tentang Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit

Santo Yusup Bandung, dengan hasil dengan menggunakan analisa SWOT pihak manajemen dapat memetakan roadmap perencanaan strategis yang akan dicapai dalam 5 (lima) tahun yang akan datang, dimana roadmap ini disajikan untuk membantu manajemen dalam melakukan proses perancangan perencanaan anggaran tahunan rumah sakit dan khususnya bagian rehabilitasi medis dimana proses evaluasi terhadap pencapaian kinerja akan lebih terarah, pada penelitian ini peneliti juga berkeinginan melakukan berbagai kajian dari kekuatan dan kelemahan yang diperoleh melalui faktor – faktor internal ataupun peluang dan ancaman yang didapat melalui kajian faktor-faktor eksternal sehingga mampu merumuskan strategi pemasaran produk program BPJS/JKN di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung.

Setiap perusahaan dalam mencapai suatu tujuan tentunya diperlukan suatu perencanaan dan tindakan yang nyata untuk dapat mewujudkannya, secara umum bisa dikatakan bahwa visi dan misi merupakan suatu konsep perencanaan yang disertai tindakan sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

Rencana pengembangan pelayanan dari manajemen Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung di tahun 2018 adalah memaksimalkan pelayanan pasien BPJS/JKN dan meminimalisasi merujuk pasien BPJS/JKN. Untuk menunjang pelayanan pasien BPJS/JKN, pihak manajemen menambahkan waktu pelayanan poliklinik dokter spesialis dengan menambah jumlah dokter spesialis untuk mengisi slot kosong praktek dokter spesialis dan tak kalah pentingnya di tahun 2018 pihak manajemen juga sudah mencanangkan pengembangan layanan hemodialisis. Pihak manajemen pun berusaha meningkatkan pendapatan dan melakukan pengendalian terhadap harga pokok penjualan sehingga tetap bisa memberikan layanan maksimal dengan tarif paket yang telah ditentukan oleh pihak pemerintah namun tetap mampu memberikan edit value kepada kastamer. Selain itu untuk menghadapi BPJS/JKN, dimana kunjungan pasien pastinya akan membludak, rumah sakit juga perlu memperkuat sistem IT, untuk mempermudah memantau alur layanan mulai dari hulu ke hilir, dengan demikian pengendalian dapat dilakukan dengan efektif. Melalui wawancara mendalam peneliti mengetahui apa yang menjadi keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui proses identifikasi proses internal.

Analisis SWOT Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung

Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung memiliki beberapa kekuatan yang bisa digunakan untuk memasarkan produk-produk BPJS/JKN, kekuatan tersebut adalah: 1) Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung memiliki sumber daya manusia yang sudah siap pakai

memiliki kualitas dan kompetensi dibidangnya; 2) Fasilitas pendukung pelayanan kesehatan juga sudah sangat lengkap terlebih lagi Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung senantiasa melengkapi poliklinik dokter spesialis yang siap melayani peserta BPJS/JKN; 3) Kesan tidak membeda-bedakan tipe pasien yang saat ini dirasakan oleh kastamer merupakan nilai tambah dari Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung; dan 4) Pengembangan teknologi saat ini pihak manajemen sudah menggunakan rekam medis elektronik dan resep elektronik.

Seperti yang telah diungkap oleh Fransisca Andreani (2007) pada penelitian sebelumnya yang berjudul *Experiential Marketing* (sebuah pendekatan pemasaran) yang menyatakan bahwa penting artinya seorang tenaga pemasar memberikan kesempatan kepada pelanggannya untuk memperoleh pengalaman emosional serta rasionas disaat mengkonsumsi produk atau jasa dengan tujuan untuk meningkatkan *brand awareness*, *brand loyalty* dan *brand equity*.

Sementara itu yang menjadi kelemahan dari Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung adalah: 1) Belum memadainya kamar rawat inap sesuai hak kelas; 2) Sistem pendaftaran belum online sehingga pasien lama antre hanya untuk mendaftar; 3) Parkir kredit; 4) Ruang tunggu kurang nyaman; 5) Komunikasi dan pengetahuan tentang layanan BPJS/JKN belum maksimal.

Peluang yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Surya Husadha saat ini adalah: 1) Hampir 100% penduduk sekitar gunakan BPJS/JKN merupakan pasar potensial; 2) Beberapa perusahaan rekanan dengan sistem COB BPJS sangat loyal dengan rumah sakit; 3) Kerjasama pelkes dengan faskes 1 sekitar; 4) Citra RS; 5) Teknologi kearah digital sangat marak dewasa ini; 6) Masyarakat sekitar sangat sadar akan kesehatan dari masyarakat

Sementara yang menjadi ancaman saat ini adalah: 1) Pesaing lama yang notabene adalah rumah sakit pemerintah telah melakukan perbaikan dari sisi fisik gedung dan layanan, 2) Mulai bermunculan pendatang baru yang juga membuka layanan BPJS; 3) Beberapa perusahaan kerjasama Fee For Service putus kerjasama karena gunakan BPJS

Berdasarkan hasil analisa SWOT yang saat ini dirasakan di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung maka penulis pengajukan beberapa alternative strategi yang dapat dipilih, yaitu: 1) SO – Strategi yaitu: meningkatkan upaya pemasaran, meningkatkan kualitas pelayanan, melakukan inovasi produk dan strategi tariff serta memaksimalkan penggunaan SIM/IT; 2) WO – Strategi yaitu: melakukan perbaikan infrastruktur untuk meningkatkan citra rumah sakit dan mengembangkan sistem informasi manajemen dan prosedur pelayanan rumah sakit; 3) ST – Strategi yaitu: menambah kerjasama layanan COB BPJS dengan perusahaan atau

asuransi dan membuat sistem On line booking; 4) WT – Strategi yaitu: meningkatkan citra rumah sakit, sosialisasi secara berkala ke masyarakat, membuat layanan cuci darah, membuat layanan poliklinik dokter spesialis, dan membuat kerjasama referral pasien BPJS.

Dari berbagai strategi yang termasuk dalam mapping strategis, dibawah ini dapat dipilih salah satu strategis pemasaran yang dianggap sesuai dengan Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung yakni: 1) Menambah kerjasama layanan COB BPJS dengan perusahaan atau asuransi, 2) Melakukan sosialisasi secara berkala ke masyarakat sekitar melalui kegiatan posyandu, 3) Melakukan kerjasama referral pasien BPJS dengan faskes satu atau balai pengobatan yang berada di sekitar rumah sakit, 4) Membuat sistem online booking sehingga memudahkan bagi kastamer untuk mendapatkan layanan rumah sakit, 5) Melakukan perbaikan diintern rumah sakit dengan cara menambah layanan penunjang medis seperti layanan cuci darah dan layanan poliklinik dokter spesialis, 6) Melakukan perbaikan infrastuktur rumah sakit seperti penambahan kamar rawat inap dan fasilitas parkir.

Menurut Florentina Melani (2017) pada penelitian sebelumnya tentang SWOT Analysis on *BPJS/JKN* Implementation in Ngaliyan Health Center Semarang, penelitian dilakukan pada Faskes Pertama Ngaliyan Health Center di Semarang, peneliti menggunakan analisa SWOT untuk menentukan implementasi BPJS/JKN dengan hasil yang ditemukan sebagai berikut: bahwa implementasi dari Program BPJS/JKN di Ngaliyan Health Center telah dilakukan sebaik mungkin dimana ada beberapa titik kritis dalam hal pembelajaran ketika ada defisit dalam implementasi layanan kesehatan. Saran alternatif yang peneliti berikan adalah meningkatkan kinerja pelayanan, dimana bila kinerja ditingkatkan maka dana kapitasi pun akan besar. Alternatif kedua untuk mengatasi yang kritis point dalam implementasi BPJS/JKN adalah mengurangi biaya operasional. Alternatif ketiga untuk mengatasi titik kritis dalam implementasi BPJS/JKN adalah membeli perangkat lunak e-budgeting, yang diterapkan oleh Puskesmas atau di BPJS. Alternatif keempat dalam upaya menekan defisit, dengan menambahkan staf akuntansi yang fokus pada pembukuan akuntansi, agar tidak ada kesalahan posting. Dalam upaya mencapai visi dan misi dari Pusat Kesehatan Ngaliyan, Pusat Kesehatan Ngaliyan diharapkan dapat menerapkan hasil analisa SWOT ini.

Menurut Theresia Tatie Marsriri (2014) pada penelitan sebelumnya tentang Analisis Lingkungan Rumah Sakit Umum Bethesda Serukam Kalimantan Barat Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Dalam Menghadapi Sistem Jaminan Sosial Nasional Kondisi lingkungan eksternal RSUBS berupa peluang unit pelayanan pada pasien dengan Jaminan Kesehatan adalah dukungan pemerintah daerah kabupaten, kerjasama dengan fasilitas kesehatan disekitar

RSUBS, nama RSUBS sudah dikenal baik dimasyarakat dan tingginya angka kunjungan pasien dengan jaminan kesehatan. Kondisi lingkungan eksternal RSUBS berupa ancaman unit pelayanan pada pasien dengan Jaminan Kesehatan adalah kurangnya sosialisasi tentang BPJS di daerah, peningkatan mutu pelayanan di fasilitas kesehatan sekitar RSUBS dan tingginya jumlah kasus kompleks di RSUBS. Kondisi lingkungan internal RSUBS berupa kekuatan unit pelayanan pada pasien dengan Jaminan Kesehatan adalah adanya visi/misi yang kuat untuk terus melayani masyarakat di pedalaman, dan kerjasama tim yang cukup kuat dan adanya kerjasama dengan donatur. Kondisi lingkungan internal RSUBS berupa kelemahan unit pelayanan pada pasien dengan Jaminan Kesehatan adalah kurangnya kendali mutu dan kendali biaya, belum adanya *clinical pathway*, SIRS yang belum terstruktur serta kurangnya SDM. Strategi umum yang tepat untuk RSUBS dalam menghadapi perubahan SJSN adalah strategi pertumbuhan dalam kegiatan pelayanan kesehatan. Pertumbuhan yang dimaksud adalah dengan aliansi strategis, yaitu aliansi *stakeholders*. RSUBS bekerjasama dengan para *stakeholder*, yaitu meningkatkan kerjasama dengan BPJS, fasilitas kesehatan sekitar dan menstabilkan hubungan antara rumah sakit dan donor.

Berdasarkan kajian dari penelitian yang dilakukan oleh Florentina Melani dan Theresia Tatie Marsriri (2017) dapat disimpulkan bahwa pentingnya kerjasama tim dan dukungan dari para *stakeholder* dalam memberikan pelayanan terhadap pasien BPJS/JKN sehingga dengan demikian kendali mutu dan kendali biaya dapat dilakukan lebih maksimal lagi, disamping itu *image* perusahaan pun akan semakin meningkat dikalangan masyarakat sekitar dan akan mampu memberikan tambahan *value* dan peningkatan *sales* kedepannya. Manajemen Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung saat ini sedang mengupayakan usaha membangun juga *image* dimata masyarakat dengan melakukan perbaikan di lingkungan internal dan senantiasa memperhatikan masukan dan saran dari lingkungan eksternal

V. PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat dibuat rumusan simpulan sebagai berikut: 1) Berdasarkan rangkuman dari wawancara terhadap total 7 (tujuh) dari informan internal dan eksternal pada Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung, bahwa telah terjadi perubahan yang cukup signifikan dirasakan baik oleh internal dan eksternal rumah sakit, baik itu perubahan tipe pasien yang menyebabkan menurunnya tingkat kunjungan beberapa tipe pasien. 2) Pihak manajemen sudah mampu mengambil kebijakan penyelamatan dengan merubah segmentasi pasar dan melakukan strategi penetapan tariff.

Merujuk hasil pengamatan dari lingkungan internal maupun eksternal di Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung maka penulis menyarankan beberapa strategi pemasaran sebagai berikut: 1) Menambah kerjasama layanan COB BPJS dengan perusahaan atau asuransi, 2) Melakukan sosialisasi secara berkala ke masyarakat sekitar melalui kegiatan posyandu, 3) Melakukan kerjasama referral pasien BPJS dengan faskes satu atau balai pengobatan yang berada di sekitar rumah sakit, 4) Membuat sistem online booking sehingga memudahkan bagi kastamer untuk mendapatkan layanan rumah sakit, 5) Melakukan perbaikan diintern rumah sakit dengan cara menambah layanan penunjang medis seperti layanan cuci darah dan layanan poliklinik dokter spesialis, 6) Melakukan perbaikan infrastuktur rumah sakit seperti penambahan kamar rawat inap dan fasilitas parkir.

Implikasi penelitian ini bagi Manajemen Rumah Sakit Umum Surya Husadha Ubung setelah membaca hasil dari penelitian ini, Managemen Rumah Sakit mampu segera menyikapi dan membuat strategi perubahan pada waktu yang tepat dan strategi yang dapat dipilih dari hasil analisa SWOT dijadikan alternatif strategis untuk mencapai Visi dan Misi rumah sakit. Sementara implikasi praktis dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi dalam menerapkan suatu strategi pemasaran dan berbagai kendala yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi-strategi pemasaran produk program BPJS/JKN pada rumah sakit di era BPJS/JKN. Implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini rumah sakit swasta saat ini merupakan keharusan untuk menjadi provider BPJS/JKN, mengingat regulasi pemerintah yang mengharuskan semua warganya mendaftar sebagai peserta BPJS. Dalam menentukan strategi pemasaran, rumah sakit dituntut untuk mampu menganalisis lingkungan internal dan eksternal serta merumuskannya, diharapkan nantinya hasil rumusan dapat digunakan sebagai acuan manajemen dalam melakukan perencanaan sehingga proses evaluasi terhadap pencapaian kinerja akan lebih terarah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, R., and Darma, G.S. (2015). Strategi Marketing Mix, Yield Management, Customer Satisfaction and Occupancy Rate, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (1): 92-115.
- Ayuningtyas, D., and S. Tambunan. (2005). Penilaian Mutu Rumah Sakit Tugu Ibu dengan the Malcolm Balbridge National Quality Award Tahun 2005, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Universitas Indonesia, **8** (4).
- Aji, A.P. (2014). *Pemahaman Implementasi Rencana Strategis Bisnis RS PKU Muhammadiyah Petahanan*.
- Andaleeb, SS. (1998). Determinants of customer satisfaction with hospitals: a managerial model, *Internatioanl Journal of Health Care Quality Assuranec*: 181-187.
- Andreani, F. (2007). *Experiential Marketing (Sebuah Pendekatan Pemasaran)*.
- Duncan, J.W. (1996). *Strategic Management of Health Care Organizations*, Second Edition. Blackwell Business Publishers Inc.
- Darma, G.S. (2012). *100 Konsultasi Praktis Strategi Bisnis*. Denpasar: Undiknas Press.
- Darma, G.S. (2005). *Konsultasi Praktis Marketing Strategy*. Denpasar: Undiknas Press.
- Hendhana, S., and Darma, G.S. (2017). Service Quality Rumah Sakit dan Efeknya terhadap Patient Satisfaction, Perceived Value, Trust, dan Behavioral Intention, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 37-55.
- Indrarta, W., FX. (2016). *Editorial Tantangan Rumah Sakit*.
- Karmawan, B. (2016). *Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022*.
- Kusnadi, D.S., and Darma, G.S. (2018). Menakar Implementasi Green Marketing Pada Usaha Kecil Menengah, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (1): 1-18.
- Musrin, D.D. (2013). *Kesiapan Stakeholder dalam Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional di Kota Makasar*.
- Melani, F. (2017). *SWOT Analysis on BPJS/JKN Implementation in Ngaliyan Health Center Semarang*.
- Marsriri, T.T. (2014). *Analisis Lingkungan Rumah Sakit Umum Bethesda Serukam Kalimantan Barat Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Dalam Menghadapi Sistem Jaminan Sosial Nasional*.
- Setyawati, T., and Darma, G.S. (2018). Efektifkah Experiential Marketing di Sebuah Rumah Sakit ?, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (1): 160-175.

- Setiawan, S.S. (2016). *Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung.*
- Wijayanti, F.E.R. (2016). *Analisis Clinical Pathway dengan JKN antara RS Negeri dan RS Swasta.*