

10-30-2022

RENCANA STRATEGI PEMASARAN RUMAH SAKIT SAAT PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS RS XYZ DI BOGOR)

Makassari Dewi

Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, makassari.dewi@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/arsi>



Part of the [COVID-19 Commons](#), [Health and Medical Administration Commons](#), and the [Health Services Research Commons](#)

Recommended Citation

Dewi, Makassari (2022) "RENCANA STRATEGI PEMASARAN RUMAH SAKIT SAAT PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS RS XYZ DI BOGOR)," *Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia)*: Vol. 8: No. 3, Article 3.

DOI: 10.7454/arsi.v8i3.4692

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/arsi/vol8/iss3/3>

This Original Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Public Health at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia) by an authorized editor of UI Scholars Hub.

RENCANA STRATEGI PEMASARAN RUMAH SAKIT SAAT PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS RS XYZ DI BOGOR)

Assifa Swasti A, Juwita Kasih, Makassar Dewi*, Nurulita Cahyani, Triyanti Permatasari

Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia, 16424

*Korespondensi: makassari.dewi@yahoo.com

Abstract. *The COVID-19 pandemic has changed the behavior of hospital organizations in medical services and patient behavior. This encourages the hospitals to develop specific strategies to restore patient trust by providing a sense of security for patients and customers to obtain hospital services during the COVID-19 pandemic. The purpose of this study is to formulate the design of hospital marketing strategy of XYZ Hospital Bogor during the COVID-19 pandemic. This research method is descriptive qualitative with a case study approach in the XYZ Hospital Bogor using triangulation methods. The results was XYZ Hospital Bogor developed Telemedicine and digital marketing services as a marketing strategy during the COVID-19 pandemic. The strategic design is determined based on SWOT analysis by determining strategic steps using the TOWS matrix. Besides that, this strategy design also considers STP analysis (segmenting, targeting, positioning) and the marketing mix (product, place/distribution, price, and promotion). The conclusion of this research was that XYZ Hospital Bogor more focused on digital services, especially telemedicine in health services and digital marketing as their marketing strategy.*

Keywords: *Strategic plan, Marketing, Hospital, COVID-19, Pandemic*

Abstrak. Pandemi COVID-19 telah mengubah perilaku organisasi rumah sakit dalam pelayanan medis dan perilaku pasien. Hal ini mendorong rumah sakit untuk mengembangkan strategi khusus dalam rangka mengembalikan kepercayaan pasien dengan memberikan rasa aman bagi para pasien dan pelanggannya untuk membeli jasa pelayanan di rumah sakit pada pandemi COVID-19. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan rancangan strategi pemasaran RS XYZ Bogor pada pandemi COVID-19. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus di RS XYZ Bogor dengan menggunakan triangulasi metode. Hasil RS XYZ Bogor mengembangkan pelayanan *Telemedicine* dan pemasaran digital sebagai strategi pemasaran di pandemi COVID-19, rancangan strategi ditetapkan berdasarkan analisis SWOT, dengan penentuan langkah strategis menggunakan matriks TOWS, selain itu rancangan strategi ini juga mempertimbangkan analisis STP (segmenting, targeting, positioning) dan bauran pemasaran (*product, place/distribution, price, dan promotion*). Kesimpulan rancangan strategi pemasaran RS XYZ bogor lebih diarahkan pada pelayanan digital terutama *telemedicine* dalam pelayanan kesehatan dan digital marketing untuk unit pemasaran.

Kata Kunci : Rencana strategi, Pemasaran, Rumah Sakit, COVID-19, Pandemi

PENDAHULUAN

Di awal tahun 2020, dunia digemparkan dengan merebaknya virus baru yaitu coronavirus jenis baru SARS-CoV-2 dan penyakitnya disebut Coronavirus disease 2019 (COVID-19). *China Country Office* melaporkan kasus pneumonia yang tidak diketahui etiologinya di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Cina Pada 31 Desember 2019. Pada tanggal 30 Januari 2020 Badan Kesehatan Dunia/ *World Health Organization* (WHO) telah menetapkan COVID-19 sebagai Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Yang Meresahkan Dunia/ *Public Health Emergency of International Concern* (KKMMD/PHEIC) (Kementerian Kesehatan RI, 2020).

Sejak WHO mengumumkan pandemi COVID-19 pada tanggal 11 Maret 2020, memaksa beberapa negara untuk melakukan karantina wilayah untuk memutus mata rantai penularan (WHO, 2020). Sektor pelayanan publik merasakan dampak begitu besar karena pemberlakuan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) untuk menghindari keramaian atau kegiatan yang berpotensi mengumpulkan massa pada pandemi COVID-19. Hal tersebut juga mempengaruhi sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit. Sebagian besar rumah sakit menutup layanan rawat jalan dan pembedahan elektif untuk menurunkan risiko penularan COVID-19 (Dirjen Yankes KEMENKES, 2020). Apalagi, di tengah pandemi COVID-19 yang belum mereda, para pasien sangat disarankan untuk tidak datang ke

rumah sakit, kecuali ada kebutuhan mendesak atau keadaan darurat.

Pandemi COVID-19 berdampak besar pada industri perumah sakitan seperti, menurunnya angka kunjungan, penurunan pendapatan yang berdampak langsung pada *cashflow*, meningkatnya biaya operasional untuk pengadaan (APD), logistik, dan kekurangan sumberdaya. RS XYZ merupakan rumah sakit swasta di Bogor yang terdampak akibat pandemi COVID-19, tercatat penurunan jumlah kunjungan mencapai 40%. Pemasukan rumah sakit turun antara 30-40% sehingga menjadikan beban operasional semakin meningkat (RS XYZ Bogor, 2020). Perubahan yang sedemikian cepat di pandemi COVID-19 menuntut respon yang cepat dari para manager mengenai arah kelangsungan usaha rumah sakit agar tidak kolaps ditengah pandemi. Marketing memegang peranan penting karena rumah sakit merupakan penyedia layanan jasa, sehingga rumah sakit harus mendapatkan kembali pelanggan-pelanggannya untuk membeli jasa.

Pandemi COVID-19 telah mengubah perilaku organisasi rumah sakit dalam pelayanan medis dan perilaku pasien. Perubahan terjadi dalam proses pelayanan tatap muka menjadi online digital, gaya kepemimpinan, rencana strategi, program dan efisiensi operasional serta pemanfaatan TIK dalam sosialisasi dan pemasaran produk rumah sakit. Dalam konteks pemasaran RS XYZ selaku organisasi harus terampil untuk memperoleh, menciptakan, mentransfer pengetahuan tentang COVID-19, dan memodifikasi perilaku rumah sakit yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru untuk mempertahankan *business continuity* dan menyiapkan diri untuk *the new normal*/adaptasi kebiasaan baru.

Dalam rangka memenuhi hal tersebut, RS XYZ perlu memiliki strategi khusus untuk mengembalikan kepercayaan pasien dengan memberikan rasa aman bagi para pasien dan pelanggannya untuk membeli jasa pelayanan di RS XYZ. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan rencana strategi pemasaran yang dilakukan oleh RS XYZ Bogor pada pandemi COVID-19 dalam rangka membangun kembali kepercayaan pasien untuk berobat ke RS XYZ Bogor tanpa khawatir tertular COVID-19, serta mempertahankan kepercayaan pasien untuk tetap memilih RS XYZ Bogor sebagai *provider* pelayanan kesehatannya.

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Rumah Sakit XYZ Bogor. Penelitian dilakukan

untuk menjelaskan rencana strategi pemasaran yang dilakukan oleh RS XYZ Bogor pada pandemi COVID-19 menggunakan analisis SWOT dan strategi pemasaran. Sumber data dalam penelitian ini adalah 1) wawancara mendalam; 2) analisis dokumen RS sebagai pendukung data; 3) observasi situasi di lingkungan rumah sakit. Pengumpulan data dilakukan pada 1 Desember – 15 Desember 2020.

Informan pada penelitian ini adalah manajer marketing RS XYZ, informan dipilih berdasarkan kesesuaian dan kecukupan (*appropriateness and adequacy*) pengetahuan tentang topik, wewenang yang dimiliki, dan kecukupan dalam memberikan informasi. Identitas informan dirahasiakan, dokumen yang dianalisis adalah renstra bagian humas dan marketing, serta beberapa panduan terkait pemasaran di RS XYZ Bogor.

Seluruh data hasil rekaman wawancara dibuat transkripsi. Apabila ditemukan hasil yang tidak lengkap akan segera dilengkapi dan disusun menjadi satu kesatuan dalam bentuk kalimat. Untuk meningkatkan *trustworthines* peneliti melakukan konfirmasi kembali kepada informan terhadap data yang telah dikelola serta dilakukan validasi dengan mencocokkan dengan dokumen rumah sakit yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang terpenting, karena berbagai fungsi lainnya baru dapat berperan apabila perencanaan telah selesai disusun (Ayuningtyas, 2020). Perencanaan juga merupakan salah satu indikator dari fungsi manajemen yang berhubungan dengan proses penentuan sasaran organisasi serta cara meraihnya, selain sebagai dasar penentuan tujuan organisasi, dan penetapan tugas-tugas dan alokasi sumber daya (David & David, 2017).

Pemasaran terdiri dari proses pembuatan perencanaan pemasaran, menganalisis peluang pasar, memilih pasar sasaran, mengembangkan bauran pemasaran dan mengelola usaha pemasaran. Proses – proses ini dilakukan dalam rangka membantu tercapainya sasaran strategis yang telah dicanangkan secara menyeluruh. Strategi pemasaran merupakan strategi fungsional, dimana sifat dari strategi fungsional lebih operasional dan dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik (Philip Kortler, 2005).

Secara garis besar terdapat empat langkah dasar perencanaan yang berlaku pada semua jenjang organisasi Menetapkan sasaran yang terdiri dari

kegiatan dengan mengetahui dan memahami visi, misi dan tujuan organisasi, Merumuskan organisasi pada saat ini dengan menganalisis situasi organisasi baik secara internal sebagai sebuah kekuatan dan kelemahan, maupun secara eksternal sebagai peluang dan ancaman. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat sering dirujuk sebagai analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dan yang ke empat Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran (Ayuningtyas, 2020).

Analisis Situasi

Analisis situasi menggunakan analisis *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman) (SWOT). Rumah Sakit XYZ Bogor merupakan Rumah Sakit Umum Kelas B, kedudukan Rumah Sakit XYZ Bogor berada di Kecamatan Bogor Barat, berbatasan langsung sebelah Utara dengan Kecamatan Bogor Barat, sebelah Timur dengan Kecamatan Bogor Utara, sebelah Barat dengan Kecamatan Bogor Selatan dan sebelah Selatan dengan Kecamatan Tanah Sereal. Rumah Sakit XYZ Bogor merupakan salah satu dari Rumah sakit rujukan penanggulangan penyakit infeksi emerging sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor

HK.01.07/MENKES/169/2020 tentang penetapan rumah sakit Rujukan Penanggulangan Penyakit Infeksi Emerging (PIE) tertentu. Rumah Sakit XYZ Bogor memiliki Luas lahan 6634 m² dan luas bangunan 1409 m², memiliki 1 bangunan terdiri dari gedung rawat jalan (6 lantai) dan gedung rawat inap (4 lantai) dengan kapasitas tempat tidur 160 TT, terdiri dari rawat inap anak 29 TT, rawat inap ibu 43 TT, rawat inap dewasa umum 43 TT, rawat inap perina 10 TT, rawat inap NICU/ PICU/ ICU 15 TT dan 5 ruangan isolasi dengan tekanan negatif.

Dengan adanya pandemi serta ditunjuknya Rumah Sakit XYZ Bogor sebagai RS rujukan COVID-19 terjadi penurunan jumlah pasien rawat jalan, rawat inap dan IGD. Hal ini seiring pula dengan dikeluarkannya Surat Kementerian Kesehatan Republik Indonesia perihal: Himbauan Tidak Praktik Rutin kecuali Emergensi. Maka, rumah sakit dihimbau untuk menunda pelayanan elektif salah satunya dengan pembatasan pelayanan kesehatan secara tatap muka dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi berupa pelayanan jarak jauh (*telemedicine*) atau aplikasi lainnya dalam memberikan pelayanan kepada pasien dan keluarga pasien yang memerlukan. Berikut perbandingan pencapaian data kinerja Rumah Sakit XYZ Bogor dari bulan Januari- Mei tahun 2020:

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Rumah Sakit XYZ Bogor Januari- Mei tahun 2020

No.	Parameter	Januari	Februari	Maret	April	Mei
1	Tempat Tidur	160	160	160	160	160
2	Rawat Jalan	901,32	922,16	716,60	208,28	269,93
3	Rawat Inap	112,94	112,62	103,23	48	55,97
4	BOR	70,58%	70,39%	64,52%	30%	34,98%
5	Operasi	7,81	7,69	7	7,49	4,83
6	IGD	122,87	120	115,94	59,23	57,84

Dari tabel di atas terlihat penurunan jumlah pasien di RS setelah pandemi COVID -19, terjadi perubahan *supply* dan *demand* masyarakat terhadap pelayanan kesehatan di RS, pasien membatasi diri untuk ke RS jika tidak dalam kondisi *emergency*, serta stigma masyarakat untuk berobat ke RS rujukan COVID. RS harus dengan cepat memikirkan strategi bisnis dan langkah apa yang akan diambil. Pasien rawat jalan mengalami penurunan terbesar yaitu sekitar 70%, sedangkan untuk pasien rawat inap dan pasien IGD mengalami penurunan kurang lebih 50%. Tindakan operasi mengalami penurunan sekitar 40% serta BOR mengalami penurunan sekitar 36%.

Analisis SWOT

Penentuan faktor internal dan eksternal merupakan langkah awal pada penyusunan rancangan strategi ini. Di Rumah Sakit XYZ Bogor SDM dokter merupakan kekuatan yang dimiliki, keunggulan dalam pelayanan Ibu dan Anak. Rumah Sakit XYZ Bogor juga memiliki *brand image* yang kuat serta sistem manajemen yang baik. Pada faktor eksternal menjadi peluang bagi Rumah Sakit XYZ Bogor merupakan salah satu RS tipe B yang hanya terdapat tiga RS tipe B di kota Bogor, merupakan peluang sebagai rujukan, serta lokasi RS yang berada di depan pemukiman yang padat penduduk. Ancaman untuk RS bermunculannya rumah sakit baru yang menjadi kompetitor. Analisa situasi merupakan tahapan yang penting untuk mendapatkan data dan

informasi. Kita melakukan analisa situasi dengan cara analisis SWOT (strengths–Weaknesses–Opportunities – Threats) (Ayuningtyas, 2020).

data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pasien rawat jalan yang berkunjung ke RS XYZ Bogor adalah pasien dengan jaminan non JKN.

Kinerja dan keberhasilan sebuah strategi rumah sakit dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang dilakukan di tengah situasi pandemi ini. Faktor internal merupakan faktor yang dapat dapat di kontrol sepenuhnya dengan organisasi seperti dari aspek manajemen, keuangan, SDM , pemasaran , sistem informasi dan produksi. Seperti faktor eksternal, faktor internal juga di bagi menjadi dua yaitu kekuatan dan kelemahan tergantung dari sifatnya ke pada organisasi positif atau negatif. Ketajaman melakukan analisis faktor internal dan eksternal dalam SWOT akan memberikan kejelasan penetapan posisi organisasi yang akan menentukan perencanaan strategis organisasi.

Matriks TOWS

Menurut David and David , cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga Tahapan (three-stage) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Prinsipnya penyusunan strategis menggabungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan faktor – faktor peluang dan ancaman eksternal (David & David, 2017). Dalam rancangan strategi pemasaran RS XYZ Bogor menggunakan matrix tows untuk menentukan langkah strategi sesuai Tabel 2.

Analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

Segmenting

RS XYZ Bogor secara geografis terletak di lokasi yang sangat strategis. Berlokasi di Perumahan Taman Yasmin Kecamatan Bogor Barat yang berbatasan langsung sebelah Utara dengan Kecamatan Bogor Barat, sebelah Timur dengan Kecamatan Bogor Utara, sebelah Barat dengan Kecamatan Bogor Selatan dan sebelah Selatan dengan Kecamatan Tanah Sereal. RS XYZ Bogor memiliki keuntungan secara strategis karena terletak di tengah Perumahan dengan akses transportasi yang mudah.

RS XYZ telah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan sejak tahun 2014. Jumlah kunjungan rawat jalan per hari pasien yang menggunakan jaminan JKN pada tahun 2020 adalah 107 pasien per hari, jumlah tersebut masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan kunjungan pasien dengan jaminan non JKN yang mencapai 360 pasien per hari. Berdasarkan

Tabel 2. Matrix TOWS RS XYZ Bogor

	Kekuatan Internal (strength)	Kelemahan Internal (Weakness)
	1. Terdapat SDM Dokter 27 Spesialisasi, 11 Sub Spesialis dan 11 Bidang Cutting 2. Sudah menggunakan online appointment 3. Sudah menggunakan pereseapan elektronik 4. <i>Brand Image</i> yang baik dan merupakan Anggota dari Hospital Group 5. Memiliki system manajemen yang bagus dan jelas	1. kurang nya Kompetensi untuk digitalisasi 2. Fasilitas penunjang untuk telemarketing masih minim 3. Sebagian dokter dokter adalah dokter senior 4. Sebagian besar dokter spesialis adalah dokter paruh waktu. 5. SDM yang terpapar sakit
Peluang Eksternal (opportunities)	Strategi kekuatan dan Peluang (SO)	Strategi Kelemahan dan peluang (WO)
1. Dikeluarkannya keputusan menteri mengenai <i>telemedicine</i> 2. Adanya kebutuhan masyarakat untuk berobat di era pandemic tetapi takut ke RS 3. RS di tunjuk sebagai RS rujukan COVID-19	1. Mengembangkan pelayanan telemedicine di RS dengan melibatkan dokter beragam yang ada. 2. Mengembangkan digitalisasi marketing dengan memanfaatkan brand image RS. 3. Mengembangkan pelayanan untuk skrining dan diagnostic yang berhubungan dengan COVID-19. 4. Pengembangan pelayanan rawat isolasi COVID-19.	1. Melakukan traning untuk dokter agar bisa menggunakan <i>telemedicine</i> serta di bantu oleh perawat. 2. Peningkatan pengetahuan digitalisasi terhadap seluruh karyawan. 3. Pengadaan alat penunjang telemarketing untuk memaksimalkan pelayanan
Ancaman eksternal (Threat)	Strategi kekuatan dan Ancaman (ST)	Strategi kelemahan dan Ancaman (WT)
1. Pertumbuhan RS kompetitor yang meningkat 2. Di era pandemi banyak asuransi mengubah ketentuan penjaminannya 3. Banyak masyarakat yang takut untuk ke Rumah sakit 4. Rujukan BPJS dari PPK 1 juga menurun karena pelayanan tutup	1. Mengkampanyekan RS Aman 2. Membuatkan terobosan baru pelayanan yang lain di era pandemi 3. Mengembangkan pelayanan untuk skrining dan diagnostic yang berhubungan dengan COVID-19.	1. Mengembangkan telemedicine 2. Menjalin kerjasama dengan asuransi terkait penjaminan dengan <i>telemedicine</i>

Targeting

Pelanggan RS XYZ Bogor didominasi oleh pasien dengan jaminan asuransi maupun pribadi. Kunjungan pasien pada awal pandemi mengalami penurunan yang cukup signifikan namun masih didominasi oleh pasien jaminan asuransi dan pribadi. Merujuk data kunjungan dapat disimpulkan bahwa target pasar RS XYZ Bogor adalah pasien dengan jaminan asuransi dan pribadi.

Positioning

Mayoritas segmen pasar RS XYZ Bogor adalah golongan menengah ke atas sehingga RS XYZ Bogor menempatkan posisi produk rawat inap VIP sebagai fokus utama dengan BOR di tahun 2020 adalah 51.05%. Segmen pasar menengah ke atas tidak lantas membuat RS XYZ Bogor tidak memiliki layanan bagi segmen pasar lain mengingat RS XYZ Bogor juga memiliki kerja sama dengan BPJS Kesehatan. Pelayanan perawatan kelas 1, 2, 3 tetap dilaksanakan tanpa menurunkan kualitasnya.

Analisi Bauran Pemasaran

Product

RS XYZ Bogor merupakan RS kelas B yang mempunyai pelayanan sesuai dengan Permenkes No. 56 tahun 2014 yaitu, pelayanan gawat darurat, pelayanan medik spesialis dasar, pelayanan medik spesialis penunjang, pelayanan medik spesialis lain, pelayanan medik subspesialis, dan pelayanan medik spesialis gigi dan mulut. Layanan yang menjadi unggulan RS XYZ Bogor adalah pelayanan gigi spesialisistik; hemato onkologi; klinik tumbuh kembang; Perina, NICU, PICU serta dalam bidang operasi kebidanan.

Saat ini RS XYZ Bogor merupakan rumah sakit rujukan bagi penanggulangan penyakit emerging (COVID-19), sehingga selain layanan spesialisistik dan unggulan tersebut diatas RS XYZ juga telah menyiapkan lima ruangan isolasi dengan tekanan negatif. Dengan adanya himbauan untuk tidak praktik rutin kecuali keadaan darurat maka, hal ini berdampak pada penundaan pelayanan elektif. Pembatasan pelayanan kesehatan secara tatap muka memicu RS XYZ Bogor untuk memanfaatkan serta mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi berupa pelayanan jarak jauh (*telemedicine*).

RS XYZ Bogor berusaha meningkatkan mutu layanan dengan mengembangkan budaya melayani. Seluruh staf rumah sakit diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada

pasien/pengguna jasa. Pelayanan prima sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pasien. Untuk itu rumah sakit harus memperhatikan kualitas layanan yang diberikan untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kepuasan pasien (Saragih, Pardede, & Sijabat, 2017).

Produk yang dihasilkan jasa pelayanan kesehatan merupakan objek pemasaran di fasilitas pelayanan kesehatan. Kualitas produk jasa pelayanan kesehatan akan mempengaruhi minat konsumen sehingga berpengaruh dalam pemasaran (Arismen, Sulistiadi, & Chalik, 2019). Setiap rumah sakit pasti akan berusaha untuk meningkatkan mutu produk dan menciptakan serta mengembangkan layanan unggulan. Rumah sakit yang memiliki produk jasa layanan kesehatan yang lengkap biasanya akan semakin banyak pasien yang memilih produk layanan kesehatan di rumah sakit tersebut.

Price

Harga yang ditetapkan oleh RS XYZ Bogor sangat kompetitif dengan harga yang ditetapkan rumah sakit lain. Namun RS XYZ Bogor mengandalkan pelayanan yang lebih bagus dengan harga yang lebih kompetitif. Komponen harga di rawat jalan di RS XYZ Bogor terdiri dari tarif jasa dokter dan komponen biaya umum/biaya administrasi. Strategi *price* yang dilakukan RS XYZ saat ini adalah dengan pembuatan tarif paket.

Menurut Monroe, bahwa harga merupakan pengorbanan ekonomis yang dilakukan pelanggan untuk memperoleh produk atau jasa (Monroe, Allard, & Riel, 2005). Selain itu harga salah satu faktor penting konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi atau tidak (Engel, J, Blackwell, D, & Miniard, 1995). Penetapan harga bukan semata-mata untuk menutupi biaya produksi dan mendapatkan keuntungan, tetapi yang lebih penting akan menunjukkan persepsi konsumen terhadap produk/layanan.

Place

Secara demografis, lokasi RS XYZ berada di kota Bogor yang merupakan kota yang sering dikunjungi untuk berakhir pekan, posisinya di jalur wisata sehingga menjadikannya sangat strategis. RS XYZ merupakan salah satu dari tiga rumah sakit tipe B yang berada di kota Bogor. Lokasi rumah sakit berada di depan pemukiman padat penduduk. Lokasi rumah sakit mudah dijangkau dengan berbagai jenis transportasi mulai dari angkutan umum hingga kendaraan pribadi. Akses digital yang dimiliki RS XYZ Bogor berupa *website* serta sosial media (*email, facebook, instagram, youtube*).

Place merupakan salah satu strategi pemasaran untuk memastikan produk atau jasa RS dapat dikenal dan diterima oleh masyarakat. *Place* dapat mengacu pada *channels*, *coverage*, *assortment*, *location*, *inventory*, dan *transport* (Kotler, 2008). Pemilihan lokasi yang tepat menjadi salah satu strategi RS dalam memberikan kemudahan bagi pengguna. Meningkatkan akses terhadap pelayanan dengan memperbaiki “jalur distribusi” dan “saluran distribusi” yaitu dengan menciptakan prosedur layanan yang mudah dan cepat bagi pelanggan (*service delivery system*) (Heningtonurani, 2019).

Promotion

Saat ini telah berkembang *digital marketing* yang merupakan pemasaran produk atau layanan menggunakan teknologi digital terutama menggunakan media internet, termasuk telepon seluler, iklan tampilan, dan media digital lainnya (Desai, 2019). RS XYZ Bogor pun mulai memanfaatkan serta mengembangkan *digital marketing* untuk memasarkan layanan kesehatan yang dimilikinya. Interaksi antara RS XYZ Bogor dengan para pasien serta calon pelanggannya juga telah mengalami banyak perubahan.

Saat ini RS XYZ Bogor mengembangkan pemasaran layanan kesehatan melalui *website*, *media social*, *mobile application* serta Halo XYZ. RS XYZ memiliki program peningkatan *traffic website* dengan target 200.000 kunjungan/bulannya, dengan *traffic* jumlah kunjungan saat ini adalah 85.000 kunjungan/bulan. RS XYZ juga melakukan integrasi *media social* yang dimiliki dengan website rumah sakit. Dengan website ini pasien dapat melakukan *appointment* dengan rumah sakit, terjadi peningkatan *appointment* pada bulan Oktober hingga November 2020 yaitu dari 1435 menjadi 1986 *appointment*.

Pemasaran melalui *media social*, RS XYZ memilih menggunakan media Instagram. RS mempunyai program meningkatkan jumlah *followers instagram* dan meningkatkan *engagement followers*. Program tersebut dicapai dengan melakukan beberapa langkah kerja yaitu: mengarahkan pasien rawat jalan serta rawat inap untuk mem-follow akun IG RS XYZ Bogor; bagian pemasaran secara aktif melakukan *posting-an* yang bermanfaat dan menarik pada *feeds/story* IG; bagian pemasaran secara aktif meng-update konten sesuai regulasi dan mempromosikan kepada pasien rawat jalan serta rawat inap. RS XYZ Bogor menargetkan jumlah *follower* mencapai 12.000 *followers* di akhir tahun 2021.

RS XYZ Bogor juga melakukan pemasaran melalui *mobile application*, sehingga pasien dapat melakukan pendaftaran melalui aplikasi ini. RS mempunyai program peningkatan pendaftaran

melalui *mobile app*. Langkah yang diambil rumah sakit untuk mendukung program tersebut antara lain: memaksimalkan peran duta *mobile app*, pasien rawat inap yang pulang perawatan dipandu untuk melakukan pendaftaran kontrol menggunakan *mobile app*, mensosialisasikan *mobile app* di area rumah sakit, melakukan promosi *mobile app* di IG, mengadakan pelatihan serta sosialisasi kepada karyawan mengenai *mobile app*.

RS XYZ Bogor mengoptimalkan penggunaan Halo XYZ, melalui langkah-langkah sebagai berikut: memperbaiki *fitur* Halo XYZ untuk memberi kemudahan akses pasien dengan *bridging* SIM RS dan rekam medis; mengembangkan *fitur* Halo XYZ; melakukan promosi Halo XYZ melalui *videotron* dan *media social* rumah sakit; melakukan kerjasama dengan pihak asuransi serta perusahaan yang dapat mendukung.

KESIMPULAN

RS XYZ Bogor merupakan rumah sakit rujukan COVID-19 mengembangkan pelayanan pemasaran digital dan pengembangan pelayanan *telemedicine* dengan membuat program dan target yang harus dicapai. Dengan sasaran utamanya adalah peningkatan pasien dan tercapainya visi misi organisasi. Perubahan mindset rumah sakit dari *business as usual* ke *new business* dengan konsep *high reliability healthcare organization* mendorong RS XYZ Bogor menyusun strategi untuk bertahan secara ekonomi dan mencari peluang pertumbuhan pada masa dan pandemi COVID -19 dan *New Normal* dengan mempertahankan pendapatan dan pengendalian biaya dengan pemanfaatan pelayanan digital. Rencana strategi disusun oleh Tim marketing dengan menganalisa kembali dengan SWOT dan menentukan strategi pemasaran menggunakan analisis STP dan bauran pemasaran yang sesuai dengan era pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, A., Desmiwanti, D. & Kadri, H. 2013. Kasus Persalinan Dengan Bekas Seksio Sesarea Menurut Keadaan Waktu Masuk Di Bagian Obstetri Dan Ginekologi Rsup Dr. M. Djamil Padang. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 2, 116-121.
- Arismen, Sulistiadi, W., & Chalik, A. (2019). Strategi Bauran Pemasaran Pelayanan Kesehatan RSD Kol. Abundjani Bangko di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Health. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 5(2), 97–103. Retrieved from file:///C:/Users/USER/AppData/Local/Temp/3173-9504-1-PB.pdf

- Ayuningtyas, D. (2020). *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis*. Depok: Rajawali Press.
- Bogor, R. H. (2020). *Data Kunjungan RS.Hermina Bogor*. Bogor.
- David, F., & David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* sixteenth edition. England: Pearson Education.
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 91–94. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd23072>
- Direktur Jendral Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan. *Himbauan Pengurangan Layanan Rawat Jalan Pada Pandemi COVID-19*. , Pub. L. No. YR.03.03/III/118/2020 (2020).
- Engel, J. J., Blackwell, D. R., & Miniard. (1995). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Heningnurani, A. Y. (2019). Strategi Pemasaran RSUD H Abdul Manap Kota Jambi. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 5(3), 153–164. Retrieved from <http://journal.fkm.ui.ac.id/arsi/article/view/2897>
- Hidayah, N. (2020). Strategi Rumah Sakit Merespon Pandemi COVID-19 di Era New Normal Asal Mula Pandemi COVID-19 . diunduh tanggal 12 Januari 2021. https://mars.umy.ac.id/wp-content/uploads/2020/09/NUR_Strategi-Rumah-Sakit-Merespon-Pandemi-COVID-19.pdf
- Kementerian Kesehatan RI. (2020). *Pedoman pencegahan dan pengendalian coronavirus disease (COVID-19) revisi ke-4 1*. KEMENKES. diunduh tanggal 12 Januari 2021. https://infeksiemerging.kemkes.go.id/download/REV-04_Pedoman_P2_COVID-19_27_Maret2020_TTD1.pdf
- Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Healthcare Organization: Building a Customer-Driven Health System*.
- Monroe, Allard, C. R., & Riel, V. (2005). Marketing Antecedent of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Speciality Chemical. *Industrial Marketing Management*, 12, 841–847.
- Philip Kotler, K. L. K. (2005). *Strategic Marketing*. Jakarta: Preshallindo.
- Saragih, M., Pardede, J. A., & Sijabat, F. (2017). Faktor-Faktor Bauran Pemasaran Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Pasien. *Idea Nursing Journal*, 8(2), 1–6. diunduh 12 Januari 2021. <http://jurnal.unsyiah.ac.id/INJ/article/view/8829>
- WHO. (2020). Q&A on coronaviruses (COVID-19). diunduh 12 Januari 2021. https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=Cj0KCQiA3Y-ABhCnARIsAKYDH7t3kYmr0lNOVfft7FnvRz2tYh1Bw2xSL-rXHQ3uiYBYt3LB43awhg8aAuUIEALw_wcB