

## BAB VI

### HASIL PENELITIAN

#### 6.2 Karakteristik Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang, yang terdiri dari Direktur Utama Kemang Medical Care, *Corporate Secretary* PT. Sarana Mediktama Kemang, serta *Manager Marketing* dan *Public Relations* Kemang Medical Care. Karakteristik informan dijelaskan pada tabel dibawah ini, yaitu:

**Tabel 6.1**  
**Karakteristik Informan**

No	Jabatan	Lama Jabatan	Pendidikan Terakhir
1.	Direktur Utama	Juni 2008 - Sekarang	S3 <i>Urban and Regional Planning</i>
2.	<i>Corporate Secretary</i>	September 2007 - Sekarang	S2 Manajemen
3.	<i>Manager Marketing</i> dan <i>Public Relations</i>	September 2007 - Sekarang	S2 <i>Human Resource Development</i>

#### 6.3 Hasil Penelitian

##### 6.3.1 Faktor Lingkungan Eksternal

###### A. Lingkungan Makro

###### 1. Ekonomi

Dalam faktor ekonomi terdapat beberapa hal penting, yaitu masalah kondisi ekonomi Indonesia, AFTA, dan globalisasi. Isu AFTA dan globalisasi menyebabkan mekanisme pasar akan semakin didominasi oleh perusahaan yang mampu memberikan pelayanan atau menghasilkan produk unggulan yang mampu menghadapi persaingan yang cukup kompetitif, keadaan ini berlaku juga bagi industri perumaha-sakitan di Indonesia. Dalam persiapan menghadapi AFTA, pemerintah telah membuka kesempatan bagi PMA dan pihak swasta untuk diberikan izin operasional membuka rumah sakit di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi

negara dan kebijakan deregulasi oleh pemerintah menyebabkan rumah sakit swasta lebih berpeluang untuk berkembang karena diberikan kemudahan dalam mendapatkan kredit dari bank dalam menunjang perkembangannya.

Pelayanan rumah sakit telah berkembang menjadi industri yang berbasis pada prinsip-prinsip ekonomi sehingga terjadi persaingan antar rumah sakit yang menjadi basis pengembangan untuk pelayanan rumah sakit. Jika layanan kesehatan rumah sakit di Indonesia tidak ditingkatkan, maka sulit bagi rumah sakit di Indonesia untuk dapat bersaing dengan rumah sakit luar negeri. Hal ini dapat dilihat bahwa sudah ada pasien dari Indonesia mencari pelayanan di luar negeri. Pada tahap berikutnya rumah sakit asing beroperasi di Indonesia atau paling tidak meningkatkan investasi asing dalam sektor pelayanan kesehatan di Indonesia (Djojosingito, 2001 dalam Wijanarko, 2007).

Lingkungan ekonomi menunjukkan sifat dan arah dari kondisi ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dengan adanya ekonomi global maka perusahaan harus memperhatikan tren ekonomi global juga, tidak hanya di negara yang didiami. Keadaan ekonomi pada saat ini dan masa mendatang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Keadaan ekonomi yang harus dianalisa (Wijanarko, 2007) adalah

- a. Tingkat siklus bisnis yaitu penggolongan keadaan ekonomi dalam masa depresi, resesi, pemulihan, atau kesejahteraan.
- b. Trend inflasi atau devaluasi dari harga barang dan jasa
- c. Kebijakan moneter, tarif bunga, dan depresiasi atau depresiasi dalam pertukaran mata uang.
- d. Kebijakan tentang perpajakan.
- e. Keseimbangan antara neraca pembayaran antar negara.

## 2. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat menyebabkan masuknya era globalisasi lebih cepat dari perkiraan semua pihak sehingga persaingan antara perusahaan-perusahaan di dunia meningkat secara signifikan. Adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menyebabkan penyebaran informasi terjadi tanpa adanya batasan negara-negara. Perkembangan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja dan memungkinkan berbagai kegiatan dapat dilaksanakan dengan cepat, tepat, dan akurat sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Saat ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi melahirkan generasi terbaru dari internet, yaitu Web 2.0 sehingga internet tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga interaktif karena memungkinkan pengguna internet untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan berbagi secara intens satu sama lain sehingga terjadi horizontalisasi dalam internet tersebut. Adanya horizontalisasi tersebut menyebabkan pergeseran era *Legacy Marketing* menjadi *New Wave Marketing* yang di dalam konsep tersebut terjadi horizontalisasi antara *marketer* dengan konsumen.

### 3. Sosial Budaya

Menurut Samsi Jacobalis (2000), saat ini pelanggan sudah lebih terdidik, lebih sejahtera, dan sudah lebih mengetahui tentang kesehatan dan penyakit sehingga sudah mengetahui tentang hak-haknya, baik hak-hak asasi sebagai manusia maupun hak-hak sebagai pasien. Oleh karena itu, layanan kesehatan lebih dituntut dan diharapkan dapat meningkatkan kualitasnya dan menghormati hak-haknya sebagai manusia dan sebagai pasien. Era globalisasi menyebabkan tidak ada batasan negara dalam berbagai bidang, termasuk layanan kesehatan sehingga memberikan kemudahan pasien Indonesia dalam mendapatkan informasi mengenai layanan kesehatan di negara-negara lain. Masyarakat menengah ke atas yang merasa tidak puas dengan layanan kesehatan di Indonesia akan memenuhi kebutuhan terhadap layanan kesehatan di luar negeri. Apalagi

rumah sakit luar negeri sudah pro-aktif dalam memasarkan layanan kesehatan kepada masyarakat Indonesia.

Menurut Nukman Luthfi (2008), adanya kemajuan teknologi informasi menyebabkan perubahan cara konsumen dalam berkomunikasi satu sama lain. Dengan adanya internet, konsumen mengalami perubahan dalam mendapatkan informasi. Perilaku konsumen ini lebih kompleks dibandingkan perilaku menggunakan media tradisional karena memungkinkan adanya interaksi yang lebih interaktif. Posisi mereka juga semakin kuat karena kemampuannya membanding-bandingkan produk melalui internet. Dengan adanya perkembangan generasi internet yang baru tersebut memungkinkan pengguna internet dapat saling mempengaruhi satu sama lain melalui *social networking* karena dapat memungkinkan untuk berinteraksi satu sama lain.

Sebagai salah satu situs jejaring sosial, *Facebook* mempunyai anggota yang cukup meningkat dari peluncuran situs tersebut. Indonesia merupakan negara kelima terbesar dalam jumlah pengguna. Pada tanggal 8 Juni 2009, pengguna *Facebook* di Indonesia mencapai 5.585.740 anggota, dengan jumlah pria (3.158.360 anggota) lebih banyak dibandingkan dengan wanita (2.427.380 anggota). Rincian proporsi anggota *Facebook* berdasarkan usia dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6.2**  
**Proporsi Anggota Facebook Berdasarkan Usia**  
**Per Tanggal 8 Juni 2009**

No.	Usia	Jumlah Anggota	Persentase
1.	<= 13 Tahun	81.920	1.4 %
2.	14-17 Tahun	960.820	16.6%
3.	18-24 Tahun	2.273.420	40.1%
4.	25-34 Tahun	1.634.960	28.8%
5.	35-44 Tahun	554.260	9.8%
6.	45-54 Tahun	135.240	2.4%
7.	55-64 Tahun	37.500	0.7%
8.	>= 65 Tahun	17.760	0.3%

Sumber : [www.checkfacebook.com](http://www.checkfacebook.com)

#### 4. Kebijakan

Adanya perubahan kebijakan pemerintah mengenai deregulasi dan pengswastaan upaya kesehatan menyebabkan rumah sakit swasta dapat mengembangkan bisnis rumah sakit tersebut. Hal ini diperjelas dengan adanya Permenkes No.80/MenKes/Per/II/1990 yang menyatakan badan hukum termasuk perorangan diperkenankan memiliki dan mengelola rumah sakit yang bersifat *profit oriented*. Kebijakan pemerintah tentang rumah sakit sangat berpengaruh dalam perkembangan rumah sakit. Seharusnya rumah sakit tidak diberikan kebijakan yang sama dengan bisnis lainnya karena rumah sakit mempunyai fungsi sosial juga. Kebijakan pajak pembelian alat kedokteran yang disamakan dengan barang mewah dapat mempengaruhi layanan kesehatan rumah sakit itu sendiri, seperti pernyataan informan 1, sebagai berikut:

*“rumah sakit dilakukan bukan seperti bisnis biasa, kalau tetap dilakukan seperti bisnis biasa akan tetap begini kebijakannya. Orang akan mendirikan untuk mencari untung, padahal orang mendirikan rumah sakit harus untuk pelayanan. Harusnya berbeda, pajaknya lah berbeda. Rumah sakit membeli alat juga harusnya tidak terkena pajak, tetapi sampai sekarang masih terkena pajak barang mewah”*

RS merupakan suatu organisasi yang cukup unik karena berada diantara fungsi sosial dan ekonomi. Sebagai suatu badan usaha, RS merupakan organisasi sosial tetapi juga berhak mencari keuntungan

ekonomis, sehingga kegiatan pemasarannya juga memiliki peraturan tersendiri. Kegiatan pemasaran rumah sakit diatur oleh DepKes sebagai berikut: (Djojodibroto, 1997;136 dalam Wijanarko, 2007)

- a. Pemasaran RS dapat dilaksanakan agar utilisasi sakit menjadi tinggi sehingga dapat meningkatkan rujukan medis dan meluaskan cakupan yang selanjutnya member kontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan penduduk.
- b. Pemasaran RS hendaknya tidak terlepas dari tujuan pembangunan kesehatan yaitu: meningkatkan cakupan dan mutu pelayanan agar derajat kesehatan penduduk menjadi lebih baik. pemasaran tidak boleh lepas juga dari dasar-dasar etik kedokteran dan etika rumah sakit serta ketentuan hukum yang berlaku.
- c. Promosi yang merupakan bagian dari pemasaran sudah pasti berbeda dengan promosi perusahaan umum yang mempunyai tujuan mengeruk keuntungan sebesar-besarnya. Promosi rumah sakit harus selalu penuh kejujuran.
- d. Ikatan Dokter Indonesia dan PERSI sangat penting peranannya dalam merumuskan pemasaran dan promosi yang sehat dalam bidang rumah sakit.
- e. Pemasaran dan promosi rumah sakit jangan sampai menimbulkan keadaan *supply created demand* yang merugikan masyarakat.
- f. Dalam memasarkan jasanya rumah sakit dapat sendiri-sendiri atau dapat kolektif tergantung jenis jasa apa yang dipasarkan.

Dalam peraturan PERSI, rumah sakit harus mengikuti asas umum promosi, yaitu sebagai berikut:

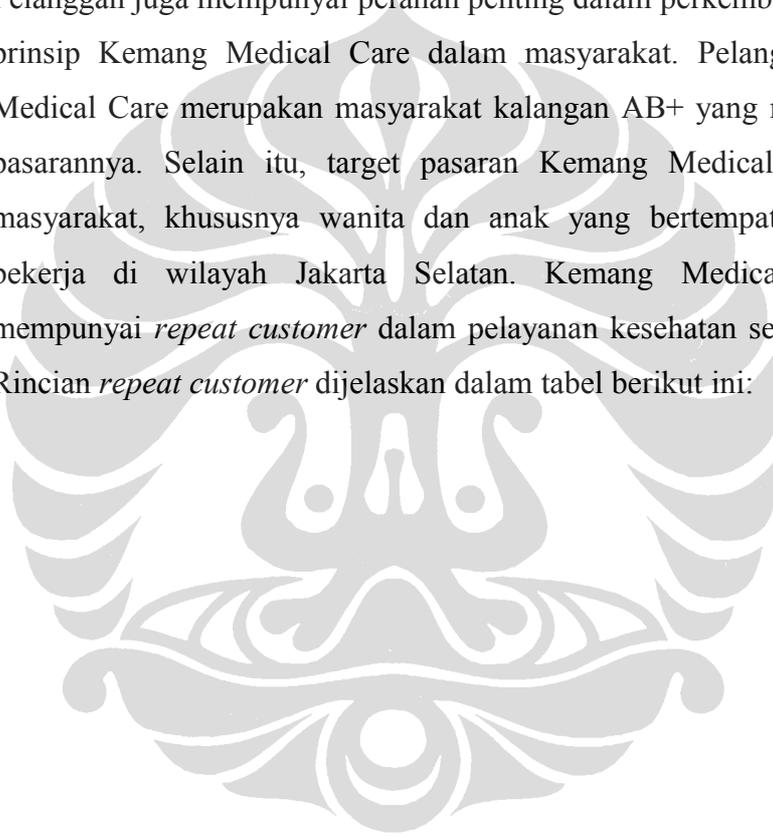
- a. Promosi harus jujur, bertanggung jawab, dan tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku.
- b. Promosi tidak boleh menyinggung perasaan dan merendahkan martabat negara, agama, tata susila, adat, budaya, suku, dan golongan.
- c. Promosi harus dijiwai oleh asas persaingan yang sehat.

- d. Promosi yang dilakukan harus tetap memiliki tanggung jawab social.
- e. Promosi layanan kesehatan adalah fundamental.
- f. Secara umum promosi harus bersifat informatif.

## **B. Lingkungan Mikro**

### **1. Pelanggan**

Peran pelanggan bagi Kemang Medical Care merupakan hal penting karena pelanggan juga bagian dari stakeholder sebuah rumah sakit. Pelanggan juga mempunyai peranan penting dalam perkembangan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam masyarakat. Pelanggan Kemang Medical Care merupakan masyarakat kalangan AB+ yang menjadi target pasarannya. Selain itu, target pasaran Kemang Medical Care adalah masyarakat, khususnya wanita dan anak yang bertempat tinggal atau bekerja di wilayah Jakarta Selatan. Kemang Medical Care juga mempunyai *repeat customer* dalam pelayanan kesehatan sebesar 35.1 %. Rincian *repeat customer* dijelaskan dalam tabel berikut ini:



**Tabel 6.3**  
**Jumlah Pasien Berdasarkan Jumlah Kunjungan**  
**(Repeat Customer) Kemang Medical Care**  
**Bulan Oktober – Mei 2009**

<b>Jumlah Kunjungan</b>	<b>Jumlah Pasien</b>	<b>Persentase</b>
<b>1</b>	<b>708</b>	<b>64.9</b>
2	222	20.3
3	79	7.2
4	50	4.6
5	19	1.7
6	7	0.6
7	5	0.5
8	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1091</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Rekam Medis Kemang Medical Care 2009 (Telah diolah kembali)

Kemang Medical Care melakukan survey pelayanan kesehatan yang dimulai dari bulan Maret dengan menggunakan kuesioner. Pada bulan Mei, kuesioner yang terkumpul sebanyak 100 kuesioner, kemudian hasil survey tersebut diolah oleh Kemang Medical Care. Peneliti hanya menggunakan 83 responden tersebut karena responden tersebut mengisi kedua pertanyaan mengenai kepuasan pelayanan dan rekomendasi. Dalam hasil survey pelayanan kesehatan Kemang Medical Care yang dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh pasien diketahui bahwa Kemang Medical Care mempunyai pelanggan yang akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat pasien tersebut sejumlah 76 pasien dari 83 pasien. Rincian pasien rekomendasi Kemang Medical Care dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.4**  
**Pasien Rekomendasi Kemang Medical Care**  
**Bulan Maret – Mei 2009**

Rekomendasi Pelayanan	Ya, Sangat	Ya	Ya, dengan Keraguan	Tidak
Sangat Baik	22	6	0	0
Baik	11	22	1	0
Cukup	1	14	4	0
Buruk	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Sumber : *Public Relations* Kemang Medical Care 2009

Dari hasil survey tersebut diketahui bahwa dari 28 pasien yang menyatakan bahwa pelayanan kesehatan tersebut sangat baik, 22 pasien diantara 28 pasien tersebut akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, dan 6 pasien tersebut akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat. Dari 34 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut baik, 11 pasien diantaranya akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dan 22 pasien lainnya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat.

Dari 19 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut cukup, 1 diantaranya akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, 14 pasien lainnya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, dan 4 pasien akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dengan keraguan. Dari 2 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut buruk, 1 pasien diantaranya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dengan keraguan dan 1 pasien lainnya tidak akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat.

## 2. Pesaing

Kemang Medical Care melakukan *benchmarking* dengan Rumah Sakit Pondok Indah. Selain itu, rumah sakit yang menjadi pesaing Kemang

Medical Care adalah Brawijaya Women and Children Hospital. Selain rumah sakit, ada beberapa klinik yang menjadi pesaing Kemang Medical Care, yaitu Jakarta Women and Children Clinic dan SOS Internasional. Departemen *Marketing* dan *Public Relations* memiliki data rumah sakit yang menjadi pesaingnya tersebut. Namun, Kemang Medical Care tidak mempunyai data tentang strategi pemasaran yang dilakukan oleh Rumah Sakit Pondok Indah dan data tentang klinik sebagai kompetitornya. Berikut pernyataan informan 3, yaitu

*“yang pasti memang kita benchmark, bercermin pada RSPI. Yang menjadi pesaing disini ada Brawijaya walaupun mereka berbeda tetapi dapat menjadi pesaing kita, SOS internasional yang menjadi pesaing untuk rawat jalan...”*

### 6.3.2 Faktor Lingkungan Internal

#### a. Sumber Daya Manusia

Pihak manajemen Kemang Medical Care juga memberikan dukungan dalam implementasi strategi pemasaran yang telah direncanakan oleh Departemen *Marketing* dan *Public Relations*. Hal ini dapat dilihat dari peran serta manajemen dalam implementasi strategi pemasaran tersebut. Selain itu juga, pihak manajemen melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien, seperti memberikan pelatihan-pelatihan kepada dokter *fulltimer* dan perawat serta pertemuan dokter secara berkala karena sumber daya manusia tersebut yang menjadi ujung tombak peningkatan layanan kesehatan Kemang Medical Care. Selain manajemen, divisi lain yang ada di Kemang Medical Care juga ikut berperan serta dalam implementasi strategi dan kegiatan pemasaran tersebut karena prosesnya tersebut diperlukan peran serta dari divisi lain baik medis maupun nonmedis.

Sumber daya manusia Departemen *Marketing* dan *Public Relations* RSIA Kemang Medical Care berjumlah 14 orang, yang terdiri dari Manajer *Marketing* dan *Public Relations*, Supervisor *Public Relations*, Staf *Marketing*, *Customer Service*, *Reception*, *Admission*, dan *Doorman*, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 6.5**  
**Sumber Daya Manusia**  
**Departemen *Marketing* dan *Public Relations***  
**Kemang Medical Care**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Manager <i>Marketing</i> dan <i>Public Relations</i>	1 Orang
2.	Supervisor <i>Public Relations</i>	1 Orang
3.	Staff <i>Marketing</i>	1 Orang
4.	<i>Customer Service</i>	2 Orang
5.	<i>Reception</i>	2 Orang
6.	<i>Admission</i>	4 Orang
7.	<i>Doorman</i>	3 Orang
<b>JUMLAH</b>		14 Orang

Sumber : HRD RSIA Kemang Medical Care (Telah diolah kembali)

Selain sumber daya manusia tersebut, Direktur Komersil dan *Corporate Secretary* juga terlibat dalam strategi dan kegiatan pemasaran. Sumber daya manusia tersebut merupakan tim *marketing* RSIA Kemang Medical Care. Namun, sumber daya manusia yang ada tersebut belum mencukupi dalam implementasi strategi dan kegiatan pemasaran sehingga adanya keterbatasan kemampuan dalam mendekati seluruh target *market* Kemang Medical Care. Walaupun adanya kekurangan sumber daya manusia, strategi dan kegiatan pemasaran tetap dilakukan, tetapi hasil dari pelaksanaannya belum maksimal, seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

“..sumber daya manusia yang terlibat itu belum cukup ya tetapi selama ini kita tetap berjalan, kalau kita bicarakan maksimal atau belum, kita masih belum ya..”

Dalam kualifikasi terdapat beberapa faktor, yaitu *knowledge*, *experience*, dan *attitude*. Karyawan Kemang Medical Care sudah cukup memenuhi kualifikasi. Jika karyawan medis belum memenuhi kualifikasi *knowledge*, Kemang Medical Care juga memberikan pelatihan dan pertemuan berkala. Namun, kualifikasi sebagai tim dirasakan belum cukup karena faktor *attitude* yang terpenting dalam kualifikasi. Dengan *attitude*, seseorang dapat berusaha memenuhi faktor *knowledge* dan *experience*. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Kualifikasi personil kita itu medium ya, tetapi menurut saya untuk kualifikasi tim itu kurang. Di dalam kualifikasi itu ada faktor pengetahuan, pengalaman, dan attitude. Menurut saya yang utama itu faktor attitude karena tanpa pengetahuan dan pengalaman, dengan attitude itu dia akan belajar dan kedua faktor lainnya dapat dipenuhi..”*

#### **b. Sarana dan Prasarana**

Kemang Medical Care memiliki bangunan yang terdiri dari 5 lantai, masing-masing lantai terdapat sarana dan prasarana yang berbeda-beda. Sarana dan Prasarana Kemang Medical Care adalah sebagai berikut:

1. Ruang *breastfeeding*, ruang penunjang medis seperti radiologi (mammografi, X-ray, dan *processor digital*) dan laboratorium
2. ICU, NICU, OK (ruang observasi dan *recovery room*), VK (ruang observasi dan ruang tindakan), ruangan Perina, ruangan bayi sehat (untuk ibu yang sakit),
3. Ruang senam dan yoga, *indoor and outdoor playground*

Selain sarana dan prasarana fisik yang ada dalam mendukung pelayanan kesehatan kepada pasien, Kemang Medical Care juga menggunakan peralatan kedokteran seperti USG 2,4 dimensi, rontgen, dan sebagainya, tetapi peralatan kedokteran tersebut belum cukup lengkap seperti rumah sakit lain karena Kemang Medical Care merupakan rumah sakit yang baru berdiri, tetapi peralatan tersebut sudah mencukupi layanan kesehatan Kemang Medical Care saat ini sehingga Kemang Medical Care masih dalam tahapan-tahapan pengembangan rumah sakit.

Kemang Medical Care juga menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses manajemen rumah sakit. Kemang Medical Care mempunyai sistem informasi manajemen rumah sakit, seperti sistem informasi manajemen keuangan dan logistik agar dapat memberikan kemudahan dalam peningkatan pelayanan kesehatan. Dalam kegiatan pemasaran didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi seperti internet, telepon, dan sebagainya. Penggunaan internet dalam pemasaran Kemang Medical Care merupakan komitmen dalam *filling marketing* Kemang Medical Care, seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Kita pakai komputer, internet, telepon, semua ICT kita pakai ya untuk mendukung strategi dan kegiatan kita itu termasuk untuk kegiatan offline juga”*

### c. Anggaran

*Marketing* dan *Public Relations* berada dalam satu departemen sehingga perencanaan dan penganggaran direncanakan dalam satu departemen tersebut. Departemen *Marketing* dan *Public Relations* mempunyai anggaran yang direncanakan dalam satu tahun. Penganggaran kegiatan pemasaran direncanakan berdasarkan program pemasaran Kemang Medical Care. Jumlah anggaran kegiatan pemasaran direncanakan berdasarkan perkiraan, tetapi hal tersebut bukan merupakan jumlah yang mutlak karena dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran dilakukan penghematan dan mengurangi anggaran untuk sesuatu yang tidak terlalu diperlukan.

Proses pencairan anggaran kegiatan pemasaran dilakukan beberapa minggu sebelum kegiatan pemasaran tersebut dilaksanakan oleh Departemen *Marketing* dan *Public Relations* sehingga diperlukan pengajuan perkiraan anggaran kegiatan pemasaran tersebut kepada divisi keuangan. Menurut informan, anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran belum maksimal karena hal tersebut berkaitan dengan kurangnya sumber daya manusia dalam Departemen *Marketing* dan *Public Relations*. Untuk perekrutan sumber daya manusia tersebut diperlukan anggaran sehingga anggaran Departemen *Marketing* dan *Public Relations* akan meningkat, seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

*“anggaran sudah maksimal atau belum, menurut saya belum ya karena dengan sendirinya kita membicarakan sumber daya manusia, mungkin kita perlu menambah sumber daya manusia yang bisa fokus untuk filling marketing kita..”*

### d. Manajemen Pemasaran

Departemen *Marketing* dan *Public Relations* mempunyai rencana kerja yang akan direalisasikan dalam satu tahun. Perencanaan kegiatan pemasaran tersebut dibuat dalam per bulan. Kegiatan pemasaran RSIA Kemang Medical Care direncanakan berdasarkan program kerja Departemen

*Marketing dan Public Relations*. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Perencanaan strategi itu akan dilakukan selama setahun ini, dan strategi pemasaran bergabung dengan kegiatan-kegiatan pemasaran yang lain ya di dalam rencana kerja marketing.”*

Dalam rencana kerja Departemen *Marketing dan Public Relations* terdapat beberapa program kerja, yaitu

1. *Marketing / Branding* melalui *event*
2. *Marketing / Branding* melalui *media relations*
3. Pembuatan produk pendukung
4. *Capacity Building*
5. *Sponsorship*
6. Kerja sama dengan perusahaan dan asuransi

Dalam program kerja tersebut diuraikan kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh Kemang Medical Care. Dalam implementasi kegiatan-kegiatan pemasaran tersebut dilakukan berdasarkan perencanaan kegiatan dalam setiap bulan dan melibatkan seluruh sumber daya manusia Departemen *Marketing dan Public Relations* sebagai pelaksana kegiatan tersebut. Kegiatan-kegiatan pemasaran Kemang Medical Care direalisasikan berdasarkan *time table* kegiatan pemasaran dalam perencanaan program kerja tersebut.

Dalam kegiatan pemasaran Kemang Medical Care dilakukan sistem pelaporan kegiatan setelah kegiatan tersebut direalisasikan oleh Departemen *Marketing dan Public Relations*. Pelaporan kegiatan ini dilakukan melalui laporan kerja sehingga dapat dilakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan pemasaran berikutnya. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“seharusnya ada report feedback dari peserta acara tersebut kemudian dibuat sebagai laporan, laporan tersebut diserahkan kepada manajemen. Manajemen juga melihat kegiatan marketing itu, jumlah audience sesuai yang direncanakan, hasil feedback dari audience sudah sesuai dengan seperti yang diharapkan. Laporan tersebut baru*

*dilakukan secara informal, belum seperti teori yang ada. Laporan kegiatan itu akan di evaluasi melalui meeting”*

#### e. Budaya Organisasi

Kemang Medical Care memiliki visi, misi, tujuan, dan filosofi (*value*) sebagai berikut:

##### 1. Visi

Menjadi penyedia layanan kesehatan prima bagi wanita dan anak di Indonesia.

##### 2. Misi

Memberikan layanan kesehatan yang holistik dan berkualitas bagi wanita dan anak di Indonesia.

##### 3. Tujuan

Kemang Medical Care mempunyai tujuan yaitu dalam rangka mewujudkan cita-cita dan harapan dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi penduduk di wilayah Kotamadya Jakarta Selatan khususnya untuk kesehatan ibu dan anak.

##### 4. Filosofi (*Value*)

Kemang Medical Care mempunyai *value* yaitu **FRIENDLY**.

*Forthcoming* :Senantiasa memberikan layanan lebih bagi pasien.

*Respect* :Menghargai perbedaan dan nilai dari setiap individu.

*Integrity* :Menciptakan lingkungan yang menjunjung tinggi kejujuran, integritas, dan kepercayaan.

*Excellence* :Mendorong peningkatan mutu, kompetensi, dan keselamatan secara berkelanjutan.

*Nimble* :Mengedepankan sikap aktif untuk memberikan layanan terbaik bagi pasien.

*Distinctive* :Siap melayani kebutuhan setiap pasien.

*Loyal* :Dapat diandalkan dan dipercaya dalam merawat pasien.

*Youthful* :Membangun tim yang penuh semangat dan dinamis yang selalu mengikuti kemajuan teknologi.

Sebagai bagian dari Kemang Medical Care, Departemen *Marketing* dan *Public Relations* memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan Kemang Medical Care itu sendiri.

### 1. Visi

Kemang Medical Care akan menjadi penyedia layanan kesehatan prima bagi wanita dan anak di Indonesia.

### 2. Misi

#### a) **Membangun *Awareness***

RSIA KMC dikenal sebagai penyedia pelayanan spesialis kesehatan Perempuan, Ibu, dan Anak dengan pelayanan prima.

#### b) **Membangun *Networking***

Menciptakan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan antara RSIA KMC dan Lembaga penyedia pelayanan kesehatan lainnya di Indonesia.

#### c) **Membangun persepsi**

Bahwa RSIA KMC menyediakan pelayanan kesehatan spesialis Perempuan, Ibu, dan Anak yang berkualitas tinggi. Klien memilih RSIA KMC sebagai mitranya dalam pengelolaan kesehatan keluarganya.

Selain visi dan misi, Departemen *Marketing* dan *Public Relations* merencanakan ukuran keberhasilan sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan pemasaran sehingga dengan adanya tolok ukur ini diharapkan kinerja pemasaran Kemang Medical Care dapat meningkat. Beberapa ukuran keberhasilan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Traffic* konsumen mencapai 33% dari total kapasitas di akhir tahun 2009.
- b) Angka “*repeat customer*” mencapai 70%.
- c) Angka rekomendasi dari konsumen mencapai 60%.
- d) Kepuasan pelanggan mencapai angka 70%.

Kehidupan kerja dalam Kemang Medical Care ini sudah baik karena kinerja dan kedisiplinan karyawan sudah baik dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Kinerja karyawan ini harus tetap dipertahankan agar dapat ditingkatkan dalam melakukan tugas masing-masing. Pihak manajemen juga memberikan dukungan kepada Departemen *Marketing* dan *Public Relations* dalam merealisasikan kegiatan-kegiatan pemasaran. Namun, saat ini belum ada sistem reward atau penghargaan kepada karyawan Kemang Medical Care. Berikut pernyataan informan 3, yaitu

*“Sejauh ini bagus ya, karena kita jaga. Untuk timnya kita tetap jaga sehingga kinerja mereka tetap dijaga”*

### 6.3.3 Analisis TOWS

Analisis TOWS membandingkan antara faktor eksternal yaitu ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan faktor internal yaitu kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strengths*). Berikut ini adalah analisis TOWS yang merupakan hasil dari wawancara dengan informan:

#### 6.3.3.1 Faktor Lingkungan Eksternal RSIA Kemang Medical Care

##### a. *Threat*

1. Adanya kecenderungan rumah sakit lain akan menerapkan prinsip-prinsip yang sama dengan Kemang Medical Care.
2. Adanya AFTA, globalisasi yang akan masuk ke Indonesia sehingga rumah sakit asing dan dokter-dokter asing sudah ada di Indonesia.
3. Kebijakan pemerintah tentang bisnis rumah sakit terhadap pajak pembelian alat kedokteran.

##### b. *Opportunity*

1. Penerapan prinsip-prinsip yang berbeda dengan rumah sakit lainnya yang dilakukan oleh Kemang Medical Care.
2. Kemang Medical Care menerapkan prinsip-prinsip rumah sakit yang merupakan salah satu standar rumah sakit di luar negeri.

### 6.3.3.2 Faktor Lingkungan Internal RSIA Kemang Medical Care

#### a. *Weakness*

1. Produk pelayanan yang diberikan kepada pasien masih merupakan pelayanan kesehatan dasar.
2. Belum adanya *signage* Kemang Medical Care yang cukup memadai.
3. Kemang Medical Care merupakan rumah sakit baru sehingga *awareness* masyarakat tentang Kemang Medical Care belum sesuai dengan harapan.

#### b. *Strength*

1. Produk pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Kemang Medical Care menerapkan prinsip-prinsip yang berbeda dengan rumah sakit lain, seperti penggunaan obat rasional (RUM).
2. Sumber daya manusia medis sudah cukup bagus.
3. Waktu konsultasi pasien dengan dokter sesuai dengan kebutuhan.
4. Dokter-dokter Kemang Medical Care merupakan dokter-dokter pilihan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam memberikan pelayanan kesehatan.
5. Adanya pertemuan rutin dokter-dokter Kemang Medical Care untuk saling bertukar ilmu, pengalaman, dan sebagainya.
6. Kondisi fisik dan suasana Kemang Medical Care tidak seperti rumah sakit sehingga dapat memberikan kenyamanan kepada pasien.

### 6.3.4 Strategi Pemasaran

#### a. *Communitization*

Dalam rencana kerja Departemen *Marketing* dan *Public Relations*, Kemang Medical Care menggunakan beberapa strategi pemasaran seperti pendekatan komunitas ibu-ibu yang sesuai target *market* dan program promosi dengan *media mix* yang bersistem *low-budget high-impact*. Strategi pemasaran tersebut mempunyai ciri-ciri yang sama dengan konsep *New*

*Wave Marketing* karena pendekatan komunitas merupakan bentuk dari salah satu unsur dalam konsep *New Wave Marketing* dan penerapan *low-budget high-impact* merupakan salah satu ciri konsep *New Wave Marketing* sehingga secara tidak langsung Kemang Medical Care menggunakan strategi pemasaran yang berkonsep *New Wave Marketing*.

Penerapan program promosi dengan *media mix* yang bersistem *low-budget high-impact* tersebut dilakukan dengan cara membentuk komunitas *online* Kemang Medical Care. Komunitas *online* ini dibentuk dengan menggunakan *Facebook* sebagai media komunitas tersebut. *Facebook* merupakan salah satu produk Web 2.0, ini berarti Kemang Medical Care menggunakan salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam strategi pemasaran.

Kemang Medical Care menggunakan komunitas *online* dan *offline* dalam strategi pemasaran. Dalam komunitas *online*, Kemang Medical Care sudah mempunyai 647 anggota per tanggal 30 Mei 2009. Komunitas ini lebih berorientasi pada *common interest, health and wellness*. Komunitas ini dikelola oleh beberapa pihak Kemang Medical Care, yaitu Purnawan Junadi, dr. Eiko Tenty, Lisa Jusuf, Chairani Jusuf, Peter A. Darmaun, dan Aida F. Umaya.

Selain menggunakan *Facebook* sebagai media dalam komunitas *online*, Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas *online* melalui milis-milis yang bukan milik Kemang Medical Care, tetapi hal ini sudah memberikan dampak yang cukup baik bagi Kemang Medical Care. Kemang Medical Care akan berencana untuk membentuk *mailing list* Kemang Medical Care sebagai media komunitas *online* lainnya, tetapi Kemang Medical Care akan memaksimalkan yang ada terlebih dahulu karena pembentukan *mailing list* tersebut dapat dikelola dengan maksimal. Seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

*“kita belum punya mailing list khusus untuk itu ya, tetapi kita membuat grup di Facebook, tetapi selama ini kita kerja sama dengan milis-milis yang lain ya, dokter-dokter kita juga ada yang punya milis jadi kita bergabung dengan milis-milis tersebut tetapi efeknya juga sudah lumayan lah. Untuk saat ini kita akan memaksimalkan yang ada dulu ya, karena untuk mailing list itu harus ada yang mengurusnya juga karena*

*jika kita membuat sesuatu tetapi tidak ada mengurusnya jadinya tidak akan maksimal jadi karena di mailing list itu banyak pertanyaan kan,, untuk saat ini kita akan masuk kesana tetapi kita memaksimalkan yang ada dulu..”*

Selain komunitas *online*, Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas *offline* seperti ibu-ibu arisan yang sesuai target *market* melalui sekolah-sekolah internasional/nasional plus dan perusahaan-perusahaan. Kemang Medical Care melakukan pendekatan komunitas karena loyalitas para anggota komunitas juga lebih tinggi dan biasanya mempunyai sifat *true believer*. Kemang Medical Care menyadari bahwa komunitas tersebut penting karena dengan adanya komunitas maka Kemang Medical Care dapat menerapkan sistem *low-budget high-impact* dan menjangkau target *market* yang lain. Dalam pendekatan komunitas tersebut diharapkan para anggota komunitas melakukan pengguliran informasi tentang karakter Kemang Medical Care kepada kerabatnya yang lain.

Proses pendekatan komunitas *offline* ini berdasarkan relasi pertemanan dengan anggota komunitas tersebut, seperti komunitas ibu-ibu arisan di kepompong dan mentari yang telah dilakukan oleh Kemang Medical Care. Selain mendekati komunitas yang ada, Kemang Medical Care juga membentuk komunitas *offline* yaitu Weekend @KMC sehingga komunitas-komunitas yang ada diundang untuk masuk ke dalam komunitas Kemang Medical Care.

#### **b. Confirming**

Kemang Medical Care melakukan proses *confirming* dalam komunitas *online* dan *offline* tersebut. Dalam proses *confirming* komunitas *online* tersebut, Kemang Medical Care melakukan konfirmasi terhadap *request confirm* dari calon anggota komunitas tersebut dan juga mengundang beberapa orang untuk bergabung dengan komunitas *online* Kemang Medical Care. *Facebook* Kemang Medical Care merupakan grup yang terbuka untuk setiap orang, sehingga siapapun dapat bergabung dan mengundang yang lain untuk bergabung juga dengan komunitas ini sehingga Kemang Medical Care tidak ada pertimbangan dalam memilih

anggota komunitas *online* tersebut. Sebelum menjadi anggota komunitas ini, terlebih dahulu calon anggota yang tertarik untuk bergabung akan mengalami proses *confirming* ini, seperti pernyataan informan 3, yaitu:

*“grup kita terbuka untuk publik, siapa yang tertarik bisa bergabung dengan kita, di media kita sampaikan prinsip rumah sakit kita, dari penggunaan obat rasional, inisiasi menyusui dini kita dukung, kita sampaikan semua prinsip-prinsip itu, patient safety kita sampaikan,, jadi sebelum orang bergabung dengan kita pasti baca itu dulu”*

Dalam komunitas *offline*, Kemang Medical Care mempunyai pertimbangan sebelum melakukan pendekatan dengan komunitas *offline* tersebut. Proses pemilihan dan penetapan komunitas *offline* ini dilakukan dengan cara melihat apakah komunitas *offline* tersebut masuk ke dalam target *market* Kemang Medical Care atau tidak karena proses pendekatan komunitas tersebut memerlukan biaya dan juga bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar Kemang Medical Care, seperti pernyataan informan 3 berikut ini:

*“peluang dan tawaran-tawaran itu ada, tetapi kita lihat terlebih dahulu sesuai atau tidak dengan target market kita karena walaupun itu low budget tetapi tetap aja budget kan. Penetapan komunitas ini dilakukan dengan melihat apakah komunitas tersebut merupakan target marketnya kita, komunitas yang kita mau ada di KMC, kita akan pilih, kita akan pertimbangkan untuk pendekatan,, karena online itu terbuka jadi siapapun bisa bergabung”*

### c. *Clarifying*

Kemang Medical Care melakukan klarifikasi tentang karakter Kemang Medical Care kepada komunitas *online* dan *offline*. Dalam komunitas *online*, proses klarifikasi ini berlangsung melalui *recent news* dan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan anggota komunitas tentang Kemang Medical Care dalam fitur *Wall Facebook*. Dalam komunitas *offline*, proses klarifikasi karakter ini berjalan dengan sendirinya pada saat proses pendekatan komunitas tersebut.

Proses klarifikasi tentang karakter Kemang Medical Care ini juga bertujuan agar masyarakat khususnya komunitas *online* dan *offline* tersebut mengetahui tentang Kemang Medical Care. Klarifikasi karakter ini mengacu

kepada motto Kemang Medical Care, yaitu *Safety, Quality, Compassion* sehingga masyarakat tidak hanya mengingat motto tersebut, tetapi juga mengetahui tentang karakter Kemang Medical Care. Berikut pernyataan informan 3 mengenai klarifikasi karakter Kemang Medical Care:

*“ya karena ada pertanyaan juga, ada yang bertanya tentang RUM, puyer juga yang sempat heboh waktu itu, kita tidak klarifikasi langsung, kita tetap halus seperti educate people, kita memberitahu sesuatu yang benar, jadi tidak langsung open frontal. Kita akan menjawab dengan cara kita, kita akan educate people..”*

Kemang Medical Care pernah menjelaskan tentang *Rational Use Medicine* dan Puyer kepada komunitas tersebut. Kedua hal tersebut merupakan bentuk dari karakter Kemang Medical Care yang menggunakan metode *Rational Use Medicine* sebagai bentuk *patient safety*. Selain itu juga, Kemang Medical Care pernah melakukan klarifikasi tentang bentuk konsultasi dengan dokter yang sebenarnya sehingga tidak ada kesalahpahaman tentang karakter Kemang Medical Care. Selain untuk menanamkan karakter di benak konsumen, proses klarifikasi karakter Kemang Medical Care ini dapat meningkatkan pengetahuan dan *awareness* konsumen terhadap isu kesehatan.

d. ***Communal Activation***

Secara tidak langsung Kemang Medical Care melakukan pengaktifan pemimpin komunitas karena hal ini merupakan bagian dari proses pendekatan komunitas *offline* tersebut. Sebelum mendekati komunitas tersebut, Kemang Medical Care terlebih dahulu mengaktifkan pemimpin komunitas untuk menggerakkan komunitas tersebut dan memperkenalkan tentang Kemang Medical Care karena setiap perkataan pemimpin komunitas didengar dan dipercaya oleh para anggota komunitas sehingga proses pendekatan Kemang Medical Care diterima oleh komunitas tersebut, seperti pernyataan informan 3 sebagai berikut:

*“ya mungkin secara tidak langsung kita melakukan pengaktifan pemimpin komunitas ini ya, ya memang biasanya waktu kita masuk ke sebuah komunitas itu memang berdasarkan sebuah relasi kita, pertemanan atau saudara. Kita masuk kesana itu ya dengan sendirinya*

*kita memakai mereka sebagai pemimpin yang diaktifkan oleh kita untuk menggalakkan komunitas mereka...”*

Adanya proses pengaktifan pemimpin komunitas ini dapat membantu Kemang Medical Care dalam melakukan pengguliran informasi tentang Kemang Medical Care antar anggota komunitas tersebut sehingga Kemang Medical Care tidak melakukan promosi secara terus menerus. Kemang Medical Care juga tetap menjalin hubungan dengan pemimpin komunitas tersebut sehingga kemungkinan pengguliran informasi tersebut tetap terjadi secara terus menerus walaupun proses pendekatan komunitas tersebut sudah tidak dilakukan lagi.

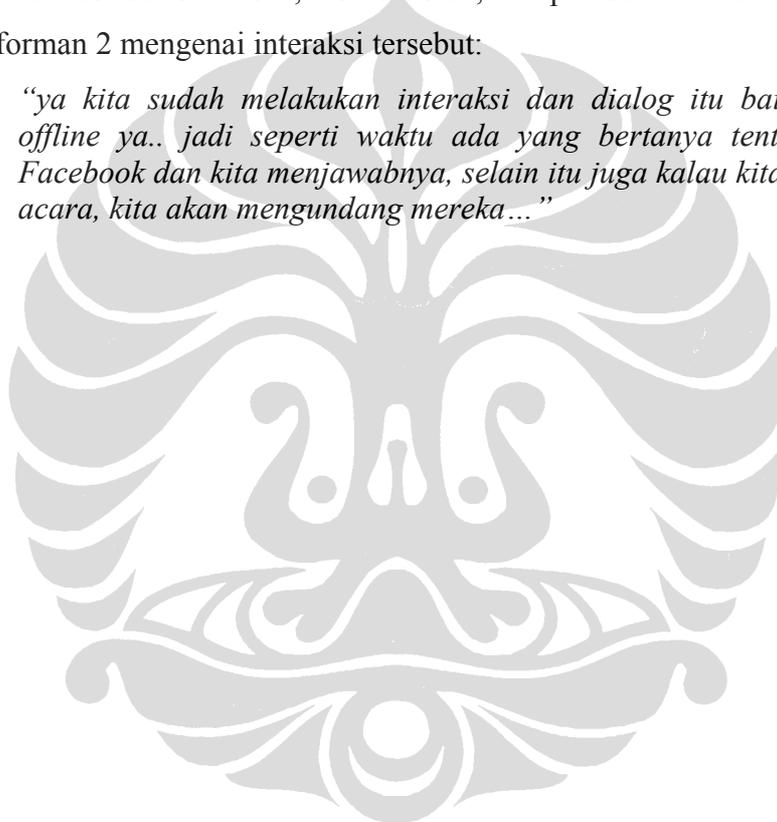
**e. *Conversation***

Kemang Medical Care melakukan interaksi dan dialog kepada komunitas *online* dan *offline*. Dalam komunitas *online* tersebut, Kemang Medical Care melakukan interaksi dengan anggota komunitas dan memfasilitasi para anggota komunitas tersebut untuk saling berinteraksi satu sama lain di dalam komunitas *online*, serta memfasilitasi para anggota untuk berinteraksi secara langsung satu sama lain melalui salah satu acara Kemang Medical Care, yaitu Weekend @KMC. Dalam acara tersebut, para anggota *Facebook* Kemang Medical Care dapat berinteraksi dan berdialog secara langsung baik antar anggota, maupun antara anggota komunitas dengan pihak Kemang Medical Care.

Interaksi antara anggota komunitas *online* dengan pihak Kemang Medical Care dapat terlihat dalam *Wall Facebook* tersebut dan tanggapan anggota komunitas *online* terhadap undangan untuk menghadiri acara Weekend @KMC. Selain interaksi, Kemang Medical Care juga mencoba untuk berdialog dengan para anggota komunitas dalam fitur *Discussion Board Facebook* Kemang Medical Care yang mengangkat beberapa topik, yaitu Pro-Kontra Puyer dan RUM. Namun, dalam fitur *Discussion Board* tersebut tidak terjadi interaksi antara anggota komunitas dengan Kemang Medical Care karena tidak ada anggota komunitas *Facebook* tersebut yang menanggapi isu kesehatan yang diberikan oleh Kemang Medical Care.

Dalam komunitas *online*, interaksi antar anggota sudah terjadi walaupun belum maksimal. Selain interaksi antar anggota, interaksi antara anggota dengan Kemang Medical Care juga belum maksimal karena tidak adanya tanggapan dari anggota komunitas *online* terhadap dialog yang dibuat Kemang Medical Care. Dalam komunitas *offline*, interaksi dan dialog antara Kemang Medical Care dan anggota komunitas tersebut dapat dilihat dalam sesi tanya jawab acara Weekend @KMC. Selain dalam Weekend @KMC, Kemang Medical Care juga melakukan interaksi dan dialog dengan komunitas ibu-ibu arisan, visit sekolah, dan perusahaan. Berikut pernyataan informan 2 mengenai interaksi tersebut:

*“ya kita sudah melakukan interaksi dan dialog itu baik online dan offline ya.. jadi seperti waktu ada yang bertanya tentang KMC di Facebook dan kita menjawabnya, selain itu juga kalau kita mengadakan acara, kita akan mengundang mereka...”*



negara dan kebijakan deregulasi oleh pemerintah menyebabkan rumah sakit swasta lebih berpeluang untuk berkembang karena diberikan kemudahan dalam mendapatkan kredit dari bank dalam menunjang perkembangannya.

Pelayanan rumah sakit telah berkembang menjadi industri yang berbasis pada prinsip-prinsip ekonomi sehingga terjadi persaingan antar rumah sakit yang menjadi basis pengembangan untuk pelayanan rumah sakit. Jika layanan kesehatan rumah sakit di Indonesia tidak ditingkatkan, maka sulit bagi rumah sakit di Indonesia untuk dapat bersaing dengan rumah sakit luar negeri. Hal ini dapat dilihat bahwa sudah ada pasien dari Indonesia mencari pelayanan di luar negeri. Pada tahap berikutnya rumah sakit asing beroperasi di Indonesia atau paling tidak meningkatkan investasi asing dalam sektor pelayanan kesehatan di Indonesia (Djojosingito, 2001 dalam Wijanarko, 2007).

Lingkungan ekonomi menunjukkan sifat dan arah dari kondisi ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dengan adanya ekonomi global maka perusahaan harus memperhatikan tren ekonomi global juga, tidak hanya di negara yang didiami. Keadaan ekonomi pada saat ini dan masa mendatang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Keadaan ekonomi yang harus dianalisa (Wijanarko, 2007) adalah

- a. Tingkat siklus bisnis yaitu penggolongan keadaan ekonomi dalam masa depresi, resesi, pemulihan, atau kesejahteraan.
- b. Trend inflasi atau devaluasi dari harga barang dan jasa
- c. Kebijakan moneter, tarif bunga, dan depresiasi atau depresiasi dalam pertukaran mata uang.
- d. Kebijakan tentang perpajakan.
- e. Keseimbangan antara neraca pembayaran antar negara.

## 2. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat menyebabkan masuknya era globalisasi lebih cepat dari perkiraan semua pihak sehingga persaingan antara perusahaan-perusahaan di dunia meningkat secara signifikan. Adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menyebabkan penyebaran informasi terjadi tanpa adanya batasan negara-negara. Perkembangan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja dan memungkinkan berbagai kegiatan dapat dilaksanakan dengan cepat, tepat, dan akurat sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Saat ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi melahirkan generasi terbaru dari internet, yaitu Web 2.0 sehingga internet tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga interaktif karena memungkinkan pengguna internet untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan berbagi secara intens satu sama lain sehingga terjadi horizontalisasi dalam internet tersebut. Adanya horizontalisasi tersebut menyebabkan pergeseran era *Legacy Marketing* menjadi *New Wave Marketing* yang di dalam konsep tersebut terjadi horizontalisasi antara *marketer* dengan konsumen.

### 3. Sosial Budaya

Menurut Samsi Jacobalis (2000), saat ini pelanggan sudah lebih terdidik, lebih sejahtera, dan sudah lebih mengetahui tentang kesehatan dan penyakit sehingga sudah mengetahui tentang hak-haknya, baik hak-hak asasi sebagai manusia maupun hak-hak sebagai pasien. Oleh karena itu, layanan kesehatan lebih dituntut dan diharapkan dapat meningkatkan kualitasnya dan menghormati hak-haknya sebagai manusia dan sebagai pasien. Era globalisasi menyebabkan tidak ada batasan negara dalam berbagai bidang, termasuk layanan kesehatan sehingga memberikan kemudahan pasien Indonesia dalam mendapatkan informasi mengenai layanan kesehatan di negara-negara lain. Masyarakat menengah ke atas yang merasa tidak puas dengan layanan kesehatan di Indonesia akan memenuhi kebutuhan terhadap layanan kesehatan di luar negeri. Apalagi

rumah sakit luar negeri sudah pro-aktif dalam memasarkan layanan kesehatan kepada masyarakat Indonesia.

Menurut Nukman Luthfi (2008), adanya kemajuan teknologi informasi menyebabkan perubahan cara konsumen dalam berkomunikasi satu sama lain. Dengan adanya internet, konsumen mengalami perubahan dalam mendapatkan informasi. Perilaku konsumen ini lebih kompleks dibandingkan perilaku menggunakan media tradisional karena memungkinkan adanya interaksi yang lebih interaktif. Posisi mereka juga semakin kuat karena kemampuannya membanding-bandingkan produk melalui internet. Dengan adanya perkembangan generasi internet yang baru tersebut memungkinkan pengguna internet dapat saling mempengaruhi satu sama lain melalui *social networking* karena dapat memungkinkan untuk berinteraksi satu sama lain.

Sebagai salah satu situs jejaring sosial, *Facebook* mempunyai anggota yang cukup meningkat dari peluncuran situs tersebut. Indonesia merupakan negara kelima terbesar dalam jumlah pengguna. Pada tanggal 8 Juni 2009, pengguna *Facebook* di Indonesia mencapai 5.585.740 anggota, dengan jumlah pria (3.158.360 anggota) lebih banyak dibandingkan dengan wanita (2.427.380 anggota). Rincian proporsi anggota *Facebook* berdasarkan usia dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6.2**  
**Proporsi Anggota Facebook Berdasarkan Usia**  
**Per Tanggal 8 Juni 2009**

No.	Usia	Jumlah Anggota	Persentase
1.	<= 13 Tahun	81.920	1.4 %
2.	14-17 Tahun	960.820	16.6%
3.	18-24 Tahun	2.273.420	40.1%
4.	25-34 Tahun	1.634.960	28.8%
5.	35-44 Tahun	554.260	9.8%
6.	45-54 Tahun	135.240	2.4%
7.	55-64 Tahun	37.500	0.7%
8.	>= 65 Tahun	17.760	0.3%

Sumber : [www.checkfacebook.com](http://www.checkfacebook.com)

#### 4. Kebijakan

Adanya perubahan kebijakan pemerintah mengenai deregulasi dan pengswastaan upaya kesehatan menyebabkan rumah sakit swasta dapat mengembangkan bisnis rumah sakit tersebut. Hal ini diperjelas dengan adanya Permenkes No.80/MenKes/Per/II/1990 yang menyatakan badan hukum termasuk perorangan diperkenankan memiliki dan mengelola rumah sakit yang bersifat *profit oriented*. Kebijakan pemerintah tentang rumah sakit sangat berpengaruh dalam perkembangan rumah sakit. Seharusnya rumah sakit tidak diberikan kebijakan yang sama dengan bisnis lainnya karena rumah sakit mempunyai fungsi sosial juga. Kebijakan pajak pembelian alat kedokteran yang disamakan dengan barang mewah dapat mempengaruhi layanan kesehatan rumah sakit itu sendiri, seperti pernyataan informan 1, sebagai berikut:

*“rumah sakit dilakukan bukan seperti bisnis biasa, kalau tetap dilakukan seperti bisnis biasa akan tetap begini kebijakannya. Orang akan mendirikan untuk mencari untung, padahal orang mendirikan rumah sakit harus untuk pelayanan. Harusnya berbeda, pajaknya lah berbeda. Rumah sakit membeli alat juga harusnya tidak terkena pajak, tetapi sampai sekarang masih terkena pajak barang mewah”*

RS merupakan suatu organisasi yang cukup unik karena berada diantara fungsi sosial dan ekonomi. Sebagai suatu badan usaha, RS merupakan organisasi sosial tetapi juga berhak mencari keuntungan

ekonomis, sehingga kegiatan pemasarannya juga memiliki peraturan tersendiri. Kegiatan pemasaran rumah sakit diatur oleh DepKes sebagai berikut: (Djojodibroto, 1997;136 dalam Wijanarko, 2007)

- a. Pemasaran RS dapat dilaksanakan agar utilisasi sakit menjadi tinggi sehingga dapat meningkatkan rujukan medis dan meluaskan cakupan yang selanjutnya member kontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan penduduk.
- b. Pemasaran RS hendaknya tidak terlepas dari tujuan pembangunan kesehatan yaitu: meningkatkan cakupan dan mutu pelayanan agar derajat kesehatan penduduk menjadi lebih baik. pemasaran tidak boleh lepas juga dari dasar-dasar etik kedokteran dan etika rumah sakit serta ketentuan hukum yang berlaku.
- c. Promosi yang merupakan bagian dari pemasaran sudah pasti berbeda dengan promosi perusahaan umum yang mempunyai tujuan mengeruk keuntungan sebesar-besarnya. Promosi rumah sakit harus selalu penuh kejujuran.
- d. Ikatan Dokter Indonesia dan PERSI sangat penting peranannya dalam merumuskan pemasaran dan promosi yang sehat dalam bidang rumah sakit.
- e. Pemasaran dan promosi rumah sakit jangan sampai menimbulkan keadaan *supply created demand* yang merugikan masyarakat.
- f. Dalam memasarkan jasanya rumah sakit dapat sendiri-sendiri atau dapat kolektif tergantung jenis jasa apa yang dipasarkan.

Dalam peraturan PERSI, rumah sakit harus mengikuti asas umum promosi, yaitu sebagai berikut:

- a. Promosi harus jujur, bertanggung jawab, dan tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku.
- b. Promosi tidak boleh menyinggung perasaan dan merendahkan martabat negara, agama, tata susila, adat, budaya, suku, dan golongan.
- c. Promosi harus dijiwai oleh asas persaingan yang sehat.

- d. Promosi yang dilakukan harus tetap memiliki tanggung jawab social.
- e. Promosi layanan kesehatan adalah fundamental.
- f. Secara umum promosi harus bersifat informatif.

## **B. Lingkungan Mikro**

### **1. Pelanggan**

Peran pelanggan bagi Kemang Medical Care merupakan hal penting karena pelanggan juga bagian dari stakeholder sebuah rumah sakit. Pelanggan juga mempunyai peranan penting dalam perkembangan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam masyarakat. Pelanggan Kemang Medical Care merupakan masyarakat kalangan AB+ yang menjadi target pasarannya. Selain itu, target pasaran Kemang Medical Care adalah masyarakat, khususnya wanita dan anak yang bertempat tinggal atau bekerja di wilayah Jakarta Selatan. Kemang Medical Care juga mempunyai *repeat customer* dalam pelayanan kesehatan sebesar 35.1 %. Rincian *repeat customer* dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6.3**  
**Jumlah Pasien Berdasarkan Jumlah Kunjungan**  
**(Repeat Customer) Kemang Medical Care**  
**Bulan Oktober – Mei 2009**

<b>Jumlah Kunjungan</b>	<b>Jumlah Pasien</b>	<b>Persentase</b>
<b>1</b>	<b>708</b>	<b>64.9</b>
2	222	20.3
3	79	7.2
4	50	4.6
5	19	1.7
6	7	0.6
7	5	0.5
8	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1091</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Rekam Medis Kemang Medical Care 2009 (Telah diolah kembali)

Kemang Medical Care melakukan survey pelayanan kesehatan yang dimulai dari bulan Maret dengan menggunakan kuesioner. Pada bulan Mei, kuesioner yang terkumpul sebanyak 100 kuesioner, kemudian hasil survey tersebut diolah oleh Kemang Medical Care. Peneliti hanya menggunakan 83 responden tersebut karena responden tersebut mengisi kedua pertanyaan mengenai kepuasan pelayanan dan rekomendasi. Dalam hasil survey pelayanan kesehatan Kemang Medical Care yang dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh pasien diketahui bahwa Kemang Medical Care mempunyai pelanggan yang akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat pasien tersebut sejumlah 76 pasien dari 83 pasien. Rincian pasien rekomendasi Kemang Medical Care dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.4**  
**Pasien Rekomendasi Kemang Medical Care**  
**Bulan Maret – Mei 2009**

Rekomendasi Pelayanan	Ya, Sangat	Ya	Ya, dengan Keraguan	Tidak
Sangat Baik	22	6	0	0
Baik	11	22	1	0
Cukup	1	14	4	0
Buruk	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Sumber : *Public Relations* Kemang Medical Care 2009

Dari hasil survey tersebut diketahui bahwa dari 28 pasien yang menyatakan bahwa pelayanan kesehatan tersebut sangat baik, 22 pasien diantara 28 pasien tersebut akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, dan 6 pasien tersebut akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat. Dari 34 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut baik, 11 pasien diantaranya akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dan 22 pasien lainnya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat.

Dari 19 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut cukup, 1 diantaranya akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, 14 pasien lainnya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat, dan 4 pasien akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dengan keraguan. Dari 2 pasien yang menyatakan pelayanan kesehatan tersebut buruk, 1 pasien diantaranya akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat dengan keraguan dan 1 pasien lainnya tidak akan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat.

## 2. Pesaing

Kemang Medical Care melakukan *benchmarking* dengan Rumah Sakit Pondok Indah. Selain itu, rumah sakit yang menjadi pesaing Kemang

Medical Care adalah Brawijaya Women and Children Hospital. Selain rumah sakit, ada beberapa klinik yang menjadi pesaing Kemang Medical Care, yaitu Jakarta Women and Children Clinic dan SOS Internasional. Departemen *Marketing* dan *Public Relations* memiliki data rumah sakit yang menjadi pesaingnya tersebut. Namun, Kemang Medical Care tidak mempunyai data tentang strategi pemasaran yang dilakukan oleh Rumah Sakit Pondok Indah dan data tentang klinik sebagai kompetitornya. Berikut pernyataan informan 3, yaitu

*“yang pasti memang kita benchmark, bercermin pada RSPI. Yang menjadi pesaing disini ada Brawijaya walaupun mereka berbeda tetapi dapat menjadi pesaing kita, SOS internasional yang menjadi pesaing untuk rawat jalan...”*

### **6.3.2 Faktor Lingkungan Internal**

#### **a. Sumber Daya Manusia**

Pihak manajemen Kemang Medical Care juga memberikan dukungan dalam implementasi strategi pemasaran yang telah direncanakan oleh Departemen *Marketing* dan *Public Relations*. Hal ini dapat dilihat dari peran serta manajemen dalam implementasi strategi pemasaran tersebut. Selain itu juga, pihak manajemen melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien, seperti memberikan pelatihan-pelatihan kepada dokter *fulltimer* dan perawat serta pertemuan dokter secara berkala karena sumber daya manusia tersebut yang menjadi ujung tombak peningkatan layanan kesehatan Kemang Medical Care. Selain manajemen, divisi lain yang ada di Kemang Medical Care juga ikut berperan serta dalam implementasi strategi dan kegiatan pemasaran tersebut karena prosesnya tersebut diperlukan peran serta dari divisi lain baik medis maupun nonmedis.

Sumber daya manusia Departemen *Marketing* dan *Public Relations* RSIA Kemang Medical Care berjumlah 14 orang, yang terdiri dari Manajer *Marketing* dan *Public Relations*, Supervisor *Public Relations*, Staf *Marketing*, *Customer Service*, *Reception*, *Admission*, dan *Doorman*, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 6.5**  
**Sumber Daya Manusia**  
**Departemen *Marketing* dan *Public Relations***  
**Kemang Medical Care**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Manager <i>Marketing</i> dan <i>Public Relations</i>	1 Orang
2.	Supervisor <i>Public Relations</i>	1 Orang
3.	Staff <i>Marketing</i>	1 Orang
4.	<i>Customer Service</i>	2 Orang
5.	<i>Reception</i>	2 Orang
6.	<i>Admission</i>	4 Orang
7.	<i>Doorman</i>	3 Orang
<b>JUMLAH</b>		14 Orang

Sumber : HRD RSIA Kemang Medical Care (Telah diolah kembali)

Selain sumber daya manusia tersebut, Direktur Komersil dan *Corporate Secretary* juga terlibat dalam strategi dan kegiatan pemasaran. Sumber daya manusia tersebut merupakan tim *marketing* RSIA Kemang Medical Care. Namun, sumber daya manusia yang ada tersebut belum mencukupi dalam implementasi strategi dan kegiatan pemasaran sehingga adanya keterbatasan kemampuan dalam mendekati seluruh target *market* Kemang Medical Care. Walaupun adanya kekurangan sumber daya manusia, strategi dan kegiatan pemasaran tetap dilakukan, tetapi hasil dari pelaksanaannya belum maksimal, seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

“..sumber daya manusia yang terlibat itu belum cukup ya tetapi selama ini kita tetap berjalan, kalau kita bicarakan maksimal atau belum, kita masih belum ya..”

Dalam kualifikasi terdapat beberapa faktor, yaitu *knowledge*, *experience*, dan *attitude*. Karyawan Kemang Medical Care sudah cukup memenuhi kualifikasi. Jika karyawan medis belum memenuhi kualifikasi *knowledge*, Kemang Medical Care juga memberikan pelatihan dan pertemuan berkala. Namun, kualifikasi sebagai tim dirasakan belum cukup karena faktor *attitude* yang terpenting dalam kualifikasi. Dengan *attitude*, seseorang dapat berusaha memenuhi faktor *knowledge* dan *experience*. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Kualifikasi personil kita itu medium ya, tetapi menurut saya untuk kualifikasi tim itu kurang. Di dalam kualifikasi itu ada faktor pengetahuan, pengalaman, dan attitude. Menurut saya yang utama itu faktor attitude karena tanpa pengetahuan dan pengalaman, dengan attitude itu dia akan belajar dan kedua faktor lainnya dapat dipenuhi..”*

#### **b. Sarana dan Prasarana**

Kemang Medical Care memiliki bangunan yang terdiri dari 5 lantai, masing-masing lantai terdapat sarana dan prasarana yang berbeda-beda. Sarana dan Prasarana Kemang Medical Care adalah sebagai berikut:

1. Ruang *breastfeeding*, ruang penunjang medis seperti radiologi (mammografi, X-ray, dan *processor digital*) dan laboratorium
2. ICU, NICU, OK (ruang observasi dan *recovery room*), VK (ruang observasi dan ruang tindakan), ruangan Perina, ruangan bayi sehat (untuk ibu yang sakit),
3. Ruang senam dan yoga, *indoor and outdoor playground*

Selain sarana dan prasarana fisik yang ada dalam mendukung pelayanan kesehatan kepada pasien, Kemang Medical Care juga menggunakan peralatan kedokteran seperti USG 2,4 dimensi, rontgen, dan sebagainya, tetapi peralatan kedokteran tersebut belum cukup lengkap seperti rumah sakit lain karena Kemang Medical Care merupakan rumah sakit yang baru berdiri, tetapi peralatan tersebut sudah mencukupi layanan kesehatan Kemang Medical Care saat ini sehingga Kemang Medical Care masih dalam tahapan-tahapan pengembangan rumah sakit.

Kemang Medical Care juga menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses manajemen rumah sakit. Kemang Medical Care mempunyai sistem informasi manajemen rumah sakit, seperti sistem informasi manajemen keuangan dan logistik agar dapat memberikan kemudahan dalam peningkatan pelayanan kesehatan. Dalam kegiatan pemasaran didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi seperti internet, telepon, dan sebagainya. Penggunaan internet dalam pemasaran Kemang Medical Care merupakan komitmen dalam *filling marketing* Kemang Medical Care, seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Kita pakai komputer, internet, telepon, semua ICT kita pakai ya untuk mendukung strategi dan kegiatan kita itu termasuk untuk kegiatan offline juga”*

### c. Anggaran

*Marketing* dan *Public Relations* berada dalam satu departemen sehingga perencanaan dan penganggaran direncanakan dalam satu departemen tersebut. Departemen *Marketing* dan *Public Relations* mempunyai anggaran yang direncanakan dalam satu tahun. Penganggaran kegiatan pemasaran direncanakan berdasarkan program pemasaran Kemang Medical Care. Jumlah anggaran kegiatan pemasaran direncanakan berdasarkan perkiraan, tetapi hal tersebut bukan merupakan jumlah yang mutlak karena dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran dilakukan penghematan dan mengurangi anggaran untuk sesuatu yang tidak terlalu diperlukan.

Proses pencairan anggaran kegiatan pemasaran dilakukan beberapa minggu sebelum kegiatan pemasaran tersebut dilaksanakan oleh Departemen *Marketing* dan *Public Relations* sehingga diperlukan pengajuan perkiraan anggaran kegiatan pemasaran tersebut kepada divisi keuangan. Menurut informan, anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran belum maksimal karena hal tersebut berkaitan dengan kurangnya sumber daya manusia dalam Departemen *Marketing* dan *Public Relations*. Untuk perekrutan sumber daya manusia tersebut diperlukan anggaran sehingga anggaran Departemen *Marketing* dan *Public Relations* akan meningkat, seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

*“anggaran sudah maksimal atau belum, menurut saya belum ya karena dengan sendirinya kita membicarakan sumber daya manusia, mungkin kita perlu menambah sumber daya manusia yang bisa fokus untuk filling marketing kita..”*

### d. Manajemen Pemasaran

Departemen *Marketing* dan *Public Relations* mempunyai rencana kerja yang akan direalisasikan dalam satu tahun. Perencanaan kegiatan pemasaran tersebut dibuat dalam per bulan. Kegiatan pemasaran RSIA Kemang Medical Care direncanakan berdasarkan program kerja Departemen

*Marketing dan Public Relations*. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“Perencanaan strategi itu akan dilakukan selama setahun ini, dan strategi pemasaran bergabung dengan kegiatan-kegiatan pemasaran yang lain ya di dalam rencana kerja marketing.”*

Dalam rencana kerja Departemen *Marketing dan Public Relations* terdapat beberapa program kerja, yaitu

1. *Marketing / Branding* melalui *event*
2. *Marketing / Branding* melalui *media relations*
3. Pembuatan produk pendukung
4. *Capacity Building*
5. *Sponsorship*
6. Kerja sama dengan perusahaan dan asuransi

Dalam program kerja tersebut diuraikan kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh Kemang Medical Care. Dalam implementasi kegiatan-kegiatan pemasaran tersebut dilakukan berdasarkan perencanaan kegiatan dalam setiap bulan dan melibatkan seluruh sumber daya manusia Departemen *Marketing dan Public Relations* sebagai pelaksana kegiatan tersebut. Kegiatan-kegiatan pemasaran Kemang Medical Care direalisasikan berdasarkan *time table* kegiatan pemasaran dalam perencanaan program kerja tersebut.

Dalam kegiatan pemasaran Kemang Medical Care dilakukan sistem pelaporan kegiatan setelah kegiatan tersebut direalisasikan oleh Departemen *Marketing dan Public Relations*. Pelaporan kegiatan ini dilakukan melalui laporan kerja sehingga dapat dilakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan pemasaran berikutnya. Seperti pernyataan informan 2, sebagai berikut:

*“seharusnya ada report feedback dari peserta acara tersebut kemudian dibuat sebagai laporan, laporan tersebut diserahkan kepada manajemen. Manajemen juga melihat kegiatan marketing itu, jumlah audience sesuai yang direncanakan, hasil feedback dari audience sudah sesuai dengan seperti yang diharapkan. Laporan tersebut baru*

*dilakukan secara informal, belum seperti teori yang ada. Laporan kegiatan itu akan di evaluasi melalui meeting”*

#### e. Budaya Organisasi

Kemang Medical Care memiliki visi, misi, tujuan, dan filosofi (*value*) sebagai berikut:

##### 1. Visi

Menjadi penyedia layanan kesehatan prima bagi wanita dan anak di Indonesia.

##### 2. Misi

Memberikan layanan kesehatan yang holistik dan berkualitas bagi wanita dan anak di Indonesia.

##### 3. Tujuan

Kemang Medical Care mempunyai tujuan yaitu dalam rangka mewujudkan cita-cita dan harapan dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi penduduk di wilayah Kotamadya Jakarta Selatan khususnya untuk kesehatan ibu dan anak.

##### 4. Filosofi (*Value*)

Kemang Medical Care mempunyai *value* yaitu **FRIENDLY**.

*Forthcoming* :Senantiasa memberikan layanan lebih bagi pasien.

*Respect* :Menghargai perbedaan dan nilai dari setiap individu.

*Integrity* :Menciptakan lingkungan yang menjunjung tinggi kejujuran, integritas, dan kepercayaan.

*Excellence* :Mendorong peningkatan mutu, kompetensi, dan keselamatan secara berkelanjutan.

*Nimble* :Menedepankan sikap aktif untuk memberikan layanan terbaik bagi pasien.

*Distinctive* :Siap melayani kebutuhan setiap pasien.

*Loyal* :Dapat diandalkan dan dipercaya dalam merawat pasien.

*Youthful* :Membangun tim yang penuh semangat dan dinamis yang selalu mengikuti kemajuan teknologi.

Sebagai bagian dari Kemang Medical Care, Departemen *Marketing* dan *Public Relations* memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan Kemang Medical Care itu sendiri.

### 1. Visi

Kemang Medical Care akan menjadi penyedia layanan kesehatan prima bagi wanita dan anak di Indonesia.

### 2. Misi

#### a) **Membangun *Awareness***

RSIA KMC dikenal sebagai penyedia pelayanan spesialis kesehatan Perempuan, Ibu, dan Anak dengan pelayanan prima.

#### b) **Membangun *Networking***

Menciptakan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan antara RSIA KMC dan Lembaga penyedia pelayanan kesehatan lainnya di Indonesia.

#### c) **Membangun persepsi**

Bahwa RSIA KMC menyediakan pelayanan kesehatan spesialis Perempuan, Ibu, dan Anak yang berkualitas tinggi. Klien memilih RSIA KMC sebagai mitranya dalam pengelolaan kesehatan keluarganya.

Selain visi dan misi, Departemen *Marketing* dan *Public Relations* merencanakan ukuran keberhasilan sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan pemasaran sehingga dengan adanya tolok ukur ini diharapkan kinerja pemasaran Kemang Medical Care dapat meningkat. Beberapa ukuran keberhasilan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Traffic* konsumen mencapai 33% dari total kapasitas di akhir tahun 2009.
- b) Angka “*repeat customer*” mencapai 70%.
- c) Angka rekomendasi dari konsumen mencapai 60%.
- d) Kepuasan pelanggan mencapai angka 70%.

Kehidupan kerja dalam Kemang Medical Care ini sudah baik karena kinerja dan kedisiplinan karyawan sudah baik dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Kinerja karyawan ini harus tetap dipertahankan agar dapat ditingkatkan dalam melakukan tugas masing-masing. Pihak manajemen juga memberikan dukungan kepada Departemen *Marketing* dan *Public Relations* dalam merealisasikan kegiatan-kegiatan pemasaran. Namun, saat ini belum ada sistem reward atau penghargaan kepada karyawan Kemang Medical Care. Berikut pernyataan informan 3, yaitu

*“Sejauh ini bagus ya, karena kita jaga. Untuk timnya kita tetap jaga sehingga kinerja mereka tetap dijaga”*

### 6.3.3 Analisis TOWS

Analisis TOWS membandingkan antara faktor eksternal yaitu ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan faktor internal yaitu kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strengths*). Berikut ini adalah analisis TOWS yang merupakan hasil dari wawancara dengan informan:

#### 6.3.3.1 Faktor Lingkungan Eksternal RSIA Kemang Medical Care

##### a. *Threat*

1. Adanya kecenderungan rumah sakit lain akan menerapkan prinsip-prinsip yang sama dengan Kemang Medical Care.
2. Adanya AFTA, globalisasi yang akan masuk ke Indonesia sehingga rumah sakit asing dan dokter-dokter asing sudah ada di Indonesia.
3. Kebijakan pemerintah tentang bisnis rumah sakit terhadap pajak pembelian alat kedokteran.

##### b. *Opportunity*

1. Penerapan prinsip-prinsip yang berbeda dengan rumah sakit lainnya yang dilakukan oleh Kemang Medical Care.
2. Kemang Medical Care menerapkan prinsip-prinsip rumah sakit yang merupakan salah satu standar rumah sakit di luar negeri.

### 6.3.3.2 Faktor Lingkungan Internal RSIA Kemang Medical Care

#### a. *Weakness*

1. Produk pelayanan yang diberikan kepada pasien masih merupakan pelayanan kesehatan dasar.
2. Belum adanya *signage* Kemang Medical Care yang cukup memadai.
3. Kemang Medical Care merupakan rumah sakit baru sehingga *awareness* masyarakat tentang Kemang Medical Care belum sesuai dengan harapan.

#### b. *Strength*

1. Produk pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Kemang Medical Care menerapkan prinsip-prinsip yang berbeda dengan rumah sakit lain, seperti penggunaan obat rasional (RUM).
2. Sumber daya manusia medis sudah cukup bagus.
3. Waktu konsultasi pasien dengan dokter sesuai dengan kebutuhan.
4. Dokter-dokter Kemang Medical Care merupakan dokter-dokter pilihan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam memberikan pelayanan kesehatan.
5. Adanya pertemuan rutin dokter-dokter Kemang Medical Care untuk saling bertukar ilmu, pengalaman, dan sebagainya.
6. Kondisi fisik dan suasana Kemang Medical Care tidak seperti rumah sakit sehingga dapat memberikan kenyamanan kepada pasien.

### 6.3.4 Strategi Pemasaran

#### a. *Communitization*

Dalam rencana kerja Departemen *Marketing* dan *Public Relations*, Kemang Medical Care menggunakan beberapa strategi pemasaran seperti pendekatan komunitas ibu-ibu yang sesuai target *market* dan program promosi dengan *media mix* yang bersistem *low-budget high-impact*. Strategi pemasaran tersebut mempunyai ciri-ciri yang sama dengan konsep *New*

*Wave Marketing* karena pendekatan komunitas merupakan bentuk dari salah satu unsur dalam konsep *New Wave Marketing* dan penerapan *low-budget high-impact* merupakan salah satu ciri konsep *New Wave Marketing* sehingga secara tidak langsung Kemang Medical Care menggunakan strategi pemasaran yang berkonsep *New Wave Marketing*.

Penerapan program promosi dengan *media mix* yang bersistem *low-budget high-impact* tersebut dilakukan dengan cara membentuk komunitas *online* Kemang Medical Care. Komunitas *online* ini dibentuk dengan menggunakan *Facebook* sebagai media komunitas tersebut. *Facebook* merupakan salah satu produk Web 2.0, ini berarti Kemang Medical Care menggunakan salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam strategi pemasaran.

Kemang Medical Care menggunakan komunitas *online* dan *offline* dalam strategi pemasaran. Dalam komunitas *online*, Kemang Medical Care sudah mempunyai 647 anggota per tanggal 30 Mei 2009. Komunitas ini lebih berorientasi pada *common interest, health and wellness*. Komunitas ini dikelola oleh beberapa pihak Kemang Medical Care, yaitu Purnawan Junadi, dr. Eiko Tenty, Lisa Jusuf, Chairani Jusuf, Peter A. Darmaun, dan Aida F. Umayu.

Selain menggunakan *Facebook* sebagai media dalam komunitas *online*, Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas *online* melalui milis-milis yang bukan milik Kemang Medical Care, tetapi hal ini sudah memberikan dampak yang cukup baik bagi Kemang Medical Care. Kemang Medical Care akan berencana untuk membentuk *mailing list* Kemang Medical Care sebagai media komunitas *online* lainnya, tetapi Kemang Medical Care akan memaksimalkan yang ada terlebih dahulu karena pembentukan *mailing list* tersebut dapat dikelola dengan maksimal. Seperti pernyataan informan 3, sebagai berikut:

*“kita belum punya mailing list khusus untuk itu ya, tetapi kita membuat grup di Facebook, tetapi selama ini kita kerja sama dengan milis-milis yang lain ya, dokter-dokter kita juga ada yang punya milis jadi kita bergabung dengan milis-milis tersebut tetapi efeknya juga sudah lumayan lah. Untuk saat ini kita akan memaksimalkan yang ada dulu ya, karena untuk mailing list itu harus ada yang mengurusnya juga karena*

*jika kita membuat sesuatu tetapi tidak ada mengurusnya jadinya tidak akan maksimal jadi karena di mailing list itu banyak pertanyaan kan,, untuk saat ini kita akan masuk kesana tetapi kita memaksimalkan yang ada dulu..”*

Selain komunitas *online*, Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas *offline* seperti ibu-ibu arisan yang sesuai target *market* melalui sekolah-sekolah internasional/nasional plus dan perusahaan-perusahaan. Kemang Medical Care melakukan pendekatan komunitas karena loyalitas para anggota komunitas juga lebih tinggi dan biasanya mempunyai sifat *true believer*. Kemang Medical Care menyadari bahwa komunitas tersebut penting karena dengan adanya komunitas maka Kemang Medical Care dapat menerapkan sistem *low-budget high-impact* dan menjangkau target *market* yang lain. Dalam pendekatan komunitas tersebut diharapkan para anggota komunitas melakukan pengguliran informasi tentang karakter Kemang Medical Care kepada kerabatnya yang lain.

Proses pendekatan komunitas *offline* ini berdasarkan relasi pertemanan dengan anggota komunitas tersebut, seperti komunitas ibu-ibu arisan di kepompong dan mentari yang telah dilakukan oleh Kemang Medical Care. Selain mendekati komunitas yang ada, Kemang Medical Care juga membentuk komunitas *offline* yaitu Weekend @KMC sehingga komunitas-komunitas yang ada diundang untuk masuk ke dalam komunitas Kemang Medical Care.

#### **b. *Confirming***

Kemang Medical Care melakukan proses *confirming* dalam komunitas *online* dan *offline* tersebut. Dalam proses *confirming* komunitas *online* tersebut, Kemang Medical Care melakukan konfirmasi terhadap *request confirm* dari calon anggota komunitas tersebut dan juga mengundang beberapa orang untuk bergabung dengan komunitas *online* Kemang Medical Care. *Facebook* Kemang Medical Care merupakan grup yang terbuka untuk setiap orang, sehingga siapapun dapat bergabung dan mengundang yang lain untuk bergabung juga dengan komunitas ini sehingga Kemang Medical Care tidak ada pertimbangan dalam memilih

anggota komunitas *online* tersebut. Sebelum menjadi anggota komunitas ini, terlebih dahulu calon anggota yang tertarik untuk bergabung akan mengalami proses *confirming* ini, seperti pernyataan informan 3, yaitu:

*“grup kita terbuka untuk publik, siapa yang tertarik bisa bergabung dengan kita, di media kita sampaikan prinsip rumah sakit kita, dari penggunaan obat rasional, inisiasi menyusui dini kita dukung, kita sampaikan semua prinsip-prinsip itu, patient safety kita sampaikan,, jadi sebelum orang bergabung dengan kita pasti baca itu dulu”*

Dalam komunitas *offline*, Kemang Medical Care mempunyai pertimbangan sebelum melakukan pendekatan dengan komunitas *offline* tersebut. Proses pemilihan dan penetapan komunitas *offline* ini dilakukan dengan cara melihat apakah komunitas *offline* tersebut masuk ke dalam target *market* Kemang Medical Care atau tidak karena proses pendekatan komunitas tersebut memerlukan biaya dan juga bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar Kemang Medical Care, seperti pernyataan informan 3 berikut ini:

*“peluang dan tawaran-tawaran itu ada, tetapi kita lihat terlebih dahulu sesuai atau tidak dengan target market kita karena walaupun itu low budget tetapi tetap aja budget kan. Penetapan komunitas ini dilakukan dengan melihat apakah komunitas tersebut merupakan target marketnya kita, komunitas yang kita mau ada di KMC, kita akan pilih, kita akan pertimbangkan untuk pendekatan,, karena online itu terbuka jadi siapapun bisa bergabung”*

### c. *Clarifying*

Kemang Medical Care melakukan klarifikasi tentang karakter Kemang Medical Care kepada komunitas *online* dan *offline*. Dalam komunitas *online*, proses klarifikasi ini berlangsung melalui *recent news* dan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan anggota komunitas tentang Kemang Medical Care dalam fitur *Wall Facebook*. Dalam komunitas *offline*, proses klarifikasi karakter ini berjalan dengan sendirinya pada saat proses pendekatan komunitas tersebut.

Proses klarifikasi tentang karakter Kemang Medical Care ini juga bertujuan agar masyarakat khususnya komunitas *online* dan *offline* tersebut mengetahui tentang Kemang Medical Care. Klarifikasi karakter ini mengacu

kepada motto Kemang Medical Care, yaitu *Safety, Quality, Compassion* sehingga masyarakat tidak hanya mengingat motto tersebut, tetapi juga mengetahui tentang karakter Kemang Medical Care. Berikut pernyataan informan 3 mengenai klarifikasi karakter Kemang Medical Care:

*“ya karena ada pertanyaan juga, ada yang bertanya tentang RUM, puyer juga yang sempat heboh waktu itu, kita tidak klarifikasi langsung, kita tetap halus seperti educate people, kita memberitahu sesuatu yang benar, jadi tidak langsung open frontal. Kita akan menjawab dengan cara kita, kita akan educate people..”*

Kemang Medical Care pernah menjelaskan tentang *Rational Use Medicine* dan Puyer kepada komunitas tersebut. Kedua hal tersebut merupakan bentuk dari karakter Kemang Medical Care yang menggunakan metode *Rational Use Medicine* sebagai bentuk *patient safety*. Selain itu juga, Kemang Medical Care pernah melakukan klarifikasi tentang bentuk konsultasi dengan dokter yang sebenarnya sehingga tidak ada kesalahpahaman tentang karakter Kemang Medical Care. Selain untuk menanamkan karakter di benak konsumen, proses klarifikasi karakter Kemang Medical Care ini dapat meningkatkan pengetahuan dan *awareness* konsumen terhadap isu kesehatan.

#### d. ***Communal Activation***

Secara tidak langsung Kemang Medical Care melakukan pengaktifan pemimpin komunitas karena hal ini merupakan bagian dari proses pendekatan komunitas *offline* tersebut. Sebelum mendekati komunitas tersebut, Kemang Medical Care terlebih dahulu mengaktifkan pemimpin komunitas untuk menggerakkan komunitas tersebut dan memperkenalkan tentang Kemang Medical Care karena setiap perkataan pemimpin komunitas didengar dan dipercaya oleh para anggota komunitas sehingga proses pendekatan Kemang Medical Care diterima oleh komunitas tersebut, seperti pernyataan informan 3 sebagai berikut:

*“ya mungkin secara tidak langsung kita melakukan pengaktifan pemimpin komunitas ini ya, ya memang biasanya waktu kita masuk ke sebuah komunitas itu memang berdasarkan sebuah relasi kita, pertemanan atau saudara. Kita masuk kesana itu ya dengan sendirinya*

*kita memakai mereka sebagai pemimpin yang diaktifkan oleh kita untuk menggalakkan komunitas mereka...”*

Adanya proses pengaktifan pemimpin komunitas ini dapat membantu Kemang Medical Care dalam melakukan pengguliran informasi tentang Kemang Medical Care antar anggota komunitas tersebut sehingga Kemang Medical Care tidak melakukan promosi secara terus menerus. Kemang Medical Care juga tetap menjalin hubungan dengan pemimpin komunitas tersebut sehingga kemungkinan pengguliran informasi tersebut tetap terjadi secara terus menerus walaupun proses pendekatan komunitas tersebut sudah tidak dilakukan lagi.

**e. *Conversation***

Kemang Medical Care melakukan interaksi dan dialog kepada komunitas *online* dan *offline*. Dalam komunitas *online* tersebut, Kemang Medical Care melakukan interaksi dengan anggota komunitas dan memfasilitasi para anggota komunitas tersebut untuk saling berinteraksi satu sama lain di dalam komunitas *online*, serta memfasilitasi para anggota untuk berinteraksi secara langsung satu sama lain melalui salah satu acara Kemang Medical Care, yaitu Weekend @KMC. Dalam acara tersebut, para anggota *Facebook* Kemang Medical Care dapat berinteraksi dan berdialog secara langsung baik antar anggota, maupun antara anggota komunitas dengan pihak Kemang Medical Care.

Interaksi antara anggota komunitas *online* dengan pihak Kemang Medical Care dapat terlihat dalam *Wall Facebook* tersebut dan tanggapan anggota komunitas *online* terhadap undangan untuk menghadiri acara Weekend @KMC. Selain interaksi, Kemang Medical Care juga mencoba untuk berdialog dengan para anggota komunitas dalam fitur *Discussion Board Facebook* Kemang Medical Care yang mengangkat beberapa topik, yaitu Pro-Kontra Puyer dan RUM. Namun, dalam fitur *Discussion Board* tersebut tidak terjadi interaksi antara anggota komunitas dengan Kemang Medical Care karena tidak ada anggota komunitas *Facebook* tersebut yang menanggapi isu kesehatan yang diberikan oleh Kemang Medical Care.

Dalam komunitas *online*, interaksi antar anggota sudah terjadi walaupun belum maksimal. Selain interaksi antar anggota, interaksi antara anggota dengan Kemang Medical Care juga belum maksimal karena tidak adanya tanggapan dari anggota komunitas *online* terhadap dialog yang dibuat Kemang Medical Care. Dalam komunitas *offline*, interaksi dan dialog antara Kemang Medical Care dan anggota komunitas tersebut dapat dilihat dalam sesi tanya jawab acara Weekend @KMC. Selain dalam Weekend @KMC, Kemang Medical Care juga melakukan interaksi dan dialog dengan komunitas ibu-ibu arisan, visit sekolah, dan perusahaan. Berikut pernyataan informan 2 mengenai interaksi tersebut:

*“ya kita sudah melakukan interaksi dan dialog itu baik online dan offline ya.. jadi seperti waktu ada yang bertanya tentang KMC di Facebook dan kita menjawabnya, selain itu juga kalau kita mengadakan acara, kita akan mengundang mereka...”*

## **BAB VII**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab pembahasan ini, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian pada bab sebelumnya. Pada bab ini, peneliti menguraikan hasil penelitian tersebut berdasarkan ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan. Dalam faktor ancaman dan peluang, peneliti menjelaskan variabel-variabel lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro. Variabel-variabel dalam lingkungan makro terdiri dari ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan kebijakan. Sedangkan lingkungan mikro terdiri dari pelanggan dan pesaing. Dalam faktor kelemahan dan kekuatan terdiri dari variabel sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran, manajemen pemasaran, dan budaya organisasi.

#### **7.1 Keterbatasan Penelitian**

Pada saat penelitian ini berlangsung, peneliti menemukan kendala yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Kendala tersebut adalah beberapa informan sedang mengambil cuti sementara sehingga untuk mendapatkan waktu wawancara dari para informan, peneliti harus menunggu jadwal kosong disela-sela kepadatan jadwal dan kesibukan informan tersebut. Oleh karena itu, peneliti kurang dapat menggali informasi yang lebih dalam karena keterbatasan waktu wawancara. Data mengenai faktor lingkungan eksternal tersebut didapatkan dari penelusuran literatur-literatur buku dan internet. Selain itu, adanya keterbatasan waktu dan peneliti dalam memberikan bobot nilai terhadap faktor eksternal dan internal sehingga dalam penelitian ini tidak terlihat seberapa besar Kemang Medical Care memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman dan kekuatan internal.

## **7.2 Analisis Lingkungan Eksternal**

### **7.2.1 Ancaman**

#### **a. Lingkungan Makro**

##### **1. Ekonomi**

Adanya AFTA dan globalisasi dapat memberikan kesempatan investor asing menanamkan modal di rumah sakit Indonesia sehingga munculnya rumah sakit PMA di Indonesia. Selain rumah sakit PMA, keberadaan rumah sakit asing yang membuka rumah sakit di Indonesia menjadi ancaman bagi rumah sakit swasta di Indonesia. Hal ini menjadi ancaman jika rumah sakit swasta di Indonesia tidak meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan memfokuskan kepada kepuasan pelanggan sehingga tidak dapat menghadapi persaingan global tersebut. Adanya kecenderungan masyarakat menengah keatas berobat ke luar negeri dapat memungkinkan masyarakat tersebut memilih berobat ke rumah sakit PMA di Indonesia karena sudah terbiasa berobat di rumah sakit luar negeri dan tidak percaya terhadap kualitas rumah sakit di Indonesia.

##### **2. Sosial Budaya**

Kebutuhan kesehatan masyarakat sudah meningkat secara kuantitatif dan kualitatif karena tidak hanya kuratif dan rehabilitatif yang dibutuhkan oleh masyarakat, tetapi juga layanan kesehatan preventif dan promotif. Adanya globalisasi ini mempermudah masyarakat menengah keatas lebih memilih berobat ke luar negeri karena konsumen tersebut lebih mudah menguasai informasi mengenai layanan kesehatan di negeri lain sehingga mereka dapat membanding-bandingkan layanan kesehatan dalam negeri dengan luar negeri. Adanya kecenderungan masyarakat menengah keatas ini berobat ke luar negeri tidak hanya disebabkan adanya globalisasi, tetapi juga layanan kesehatan di Indonesia masih mengecewakan mereka dan biaya berobat ke luar negeri tidak jauh mahal dibandingkan biaya berobat di Indonesia tetapi layanan kesehatannya lebih memuaskan pelanggan.

### 3. Kebijakan

Rumah sakit merupakan organisasi yang unik karena memiliki dua sisi yang berbeda dalam layanan kesehatan. Satu sisi, rumah sakit mempunyai fungsi sosial, tetapi satu sisi lainnya merupakan organisasi yang bersifat *profit oriented*. Adanya kebijakan pemerintah dalam memperlakukan rumah sakit seperti bisnis lainnya, seperti kebijakan pajak pembelian alat kedokteran sebagai pajak barang mewah dapat menyebabkan rumah sakit lebih berorientasi profit dibandingkan fungsi sosialnya dalam memberikan layanan kesehatan kepada pasien.

#### b. Lingkungan Mikro

##### 1. Pelanggan

Jumlah pelanggan Kemang Medical Care terbesar adalah pelanggan yang hanya sekali menggunakan produk Kemang Medical Care. Pelanggan ini merupakan *transactional customer*, yaitu hubungan antara pelanggan dengan merek hanya sebatas transaksi, dimana pelanggan hanya datang satu kali dan tidak memiliki hubungan yang baik dengan Kemang Medical Care. Namun, pelanggan jenis ini dapat menjadi *relationship customer* dan *loyal customer* jika Kemang Medical Care dapat menciptakan hubungan antara pelanggan dengan Kemang Medical Care yang baik dengan memberikan *emotional advantage* kepada setiap pelanggan. Jika Kemang Medical Care tidak dapat menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan tersebut, maka kemungkinan besar pelanggan “*transactional customer*” akan meningkat di Kemang Medical Care.

Dari hasil survey pelayanan kesehatan Kemang Medical Care diketahui bahwa terdapat pasien yang merasakan ketidakpuasan terhadap pelayanan kesehatan tersebut. Hal tersebut dapat merugikan Kemang Medical Care karena ketidakpuasan pelanggan terhadap layanan kesehatan (*word of mouth* negatif) dapat memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan komunikasi *word of mouth* positif. Para pelanggan yang tidak puas cenderung menceritakan pengalaman buruk mereka sebanyak 2

kali lebih besar dibandingkan dengan mereka yang puas dengan layanan kesehatan tersebut.

## **2. Pesaing**

Semakin transparan dan mudah mendapatkan informasi mengenai pesaing tersebut dapat memungkinkan pesaing Kemang Medical Care pun melakukan hal yang sama terhadap Kemang Medical Care. Sehingga pesaing tersebut menerapkan prinsip-prinsip yang sama dalam layanan kesehatan rumah sakit pesaing tersebut. Jika Kemang Medical Care tidak dapat mengembangkan produk layanan kesehatan, maka dengan adanya kecenderungan rumah sakit lain menerapkan prinsip-prinsip yang sama dengan Kemang Medical Care dapat menyebabkan Kemang Medical Care tidak akan dapat menghadapi persaingan tersebut. Sehingga Kemang Medical Care harus menekankan kepada *emotional benefit* yang bersifat lebih personal sehingga pesaing tidak dapat meniru hal tersebut.

### **7.2.2 Peluang**

#### **a. Lingkungan Makro**

##### **1. Ekonomi**

Adanya era globalisasi memberikan kesempatan investor asing untuk menanamkan modal dalam rumah sakit di Indonesia. Tidak menutup kemungkinan bahwa rumah sakit luar negeri akan didirikan di Indonesia. Adanya rumah sakit PMA ini dapat memberikan kesempatan kerjasama dengan rumah sakit swasta lainnya dalam layanan kesehatan.

##### **2. Teknologi**

Adanya kemajuan teknologi ini menyebabkan tidak adanya batasan negara dalam penyebaran informasi di dunia, termasuk informasi kesehatan. Sebelum mendapatkan layanan kesehatan, biasanya para konsumen mencari informasi terlebih dahulu mengenai layanan kesehatan yang berkualitas melalui internet. Internet juga mengalami perkembangan sehingga pengguna internet dapat berinteraksi satu sama lain. Kemajuan

teknologi ini membuat hubungan antara satu dengan yang lain semakin dekat karena dalam internet tersebut dapat memungkinkan hubungan antara pengguna tanpa batasan geografi.

Dahulu kekuatan *C2C marketing* tidak ada artinya karena rekomendasi dan referral tidak dapat dilakukan secara bebas karena adanya batasan geografi (fisik) antara konsumen yang satu dengan yang lainnya. Dengan adanya sosial media sebagai salah satu produk kemajuan teknologi, seperti Friendster, *Facebook*, dan sebagainya ini memungkinkan konsumen dapat berinteraksi satu sama lain secara intens sehingga konsumen tersebut dapat memberikan rekomendasi dan referal kepada konsumen yang lain untuk menggunakan produk tertentu tanpa adanya batasan-batasan wilayah. Hal ini membuktikan bahwa kemajuan teknologi dapat meningkatkan proses *word of mouth* di dunia *online*.

### 3. Sosial Budaya

Adanya interaksi bagi pengguna internet dapat memungkinkan terjadinya rekomendasi suatu produk antar pengguna internet sehingga internet juga mempunyai peranan dalam proses pembelian sebuah produk bagi konsumen. Tahapan-tahapan proses pembelian tersebut adalah kesadaran terhadap kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif pilihan, keputusan membeli, dan evaluasi pasca pembelian. Internet mempunyai peranan dalam tahap pencarian informasi dan evaluasi alternatif karena adanya perubahan cara konsumen dalam berkomunikasi. Namun, saat ini pelanggan mempunyai keterbatasan waktu dalam membandingkan suatu produk secara rasional sehingga lebih menekankan kepada perasaan. Perasaan berkaitan dengan emosi karena emosi sangat mempengaruhi pemikiran dan penilaian, serta membentuk perilaku. Emosi ini dapat menentukan keputusan memilih *brand*. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan emosi pelanggan dan memberikan *emotional value* kepada pelanggan. Dengan memberikan *emotional value* yang sangat personal dapat memberikan keunggulan terhadap perusahaan tersebut dalam persaingan.

Kemajuan teknologi berbasis internet akan mampu mentransformasi dan membebaskan potensi, kreativitas, dan kapabilitas penggunanya. Adanya interaksi bagi sesama pengguna internet ini dapat mendorong pengguna internet untuk membentuk komunitas melalui situs jejaring sosial sehingga dapat berbagi informasi antara para anggota komunitas. *Facebook* merupakan salah satu produk kemajuan teknologi internet yang memudahkan para penggunanya untuk saling berinteraksi. Pengguna internet, terutama *Facebook* merupakan masyarakat menengah keatas. Proporsi pengguna *Facebook* terbesar adalah usia produktif yaitu 68.7% (18 tahun - 44 tahun) per tanggal 8 Juni 2009 sesuai dengan target *market* Kemang Medical Care. Besarnya jumlah pengguna *Facebook* di usia produktif yang merupakan target *market* Kemang Medical Care dapat dijadikan sebagai media *online* pemasaran. Dengan adanya kemajuan teknologi ini, menurut riset Communispace komunitas dapat terbentuk dalam dunia *online* karena para konsumen akan berusaha memenuhi enam kebutuhan sosial melalui *social networking*.

a) *Expressing personal identity*

Kebutuhan untuk mengekspresikan diri, seperti penampilan, pemikiran, suasana hati, sampai kehidupan sehari-hari.

b) *Status and self esteem*

Kebutuhan untuk mendapatkan otonomi personal, pengakuan diri, dan pencapaiannya dihargai oleh orang lain sehingga kehidupan mereka lebih berarti. Dengan adanya kemajuan teknologi informasi dapat memberikan kekuatan bagi konsumen dalam mencapai reputasinya.

c) *Giving and getting help*

Kebutuhan untuk mendapatkan dan memberikan bantuan kepada sesama pengguna internet.

d) *Affiliation and belonging*

Kebutuhan menemukan dan menjalin hubungan dengan orang lain yang memiliki minat yang sama. Dalam komunitas, setiap anggota komunitas tersebut memiliki minat yang sama sehingga memiliki

*sense of belonging* terhadap kebersamaan setiap anggota komunitas tersebut.

e) *Sense of community*

*Sense of belonging* tidak dapat menimbulkan *sense of community* dengan sendirinya karena *sense of community* membutuhkan adanya hubungan jangka panjang dan komitmen timbal-balik terhadap kebutuhan komunitas secara keseluruhan.

f) *Reassurance of value and self worth*

Kebutuhan terhadap keyakinan dan jaminan bahwa apa yang telah kita lakukan berharga dan memiliki nilai di mata orang lain.

Menurut Yuswohady (2008), kebutuhan sosial tersebut juga berlaku untuk komunitas *offline* karena pada dasarnya orang memiliki motivasi dan dorongan yang sama dalam berkomunitas dan menjalani kehidupan sosialnya baik komunitas *offline*, maupun komunitas *online*. Kebutuhan sosial tersebut dapat dijadikan sebagai dasar organisasi dalam melihat lebih dalam dan tajam terhadap psikografi dan perilaku pelanggan. Menurut Nukman Luthfie, 2008 menyatakan bahwa jika organisasi dapat memenuhi kebutuhan tersebut terhadap komunitas *online* dan *offline*, maka organisasi tersebut akan mendapatkan hasil pemasaran yang luar biasa.

#### 4. Kebijakan

Adanya Permenkes No.80/MenKes/Per/II/1990 yang menyatakan badan hukum termasuk perorangan diperkenankan memiliki dan mengelola rumah sakit yang bersifat *profit oriented*. Dengan adanya peraturan ini, rumah sakit memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan sehingga dapat menghadapi persaingan yang semakin kompetitif ini. Selain itu adanya kebijakan pemerintah yang mengizinkan rumah sakit PMA didirikan di Indonesia dapat menyebabkan terjadinya persaingan yang terjadi semakin kompetitif. Hal ini dapat memberikan kesempatan rumah sakit melakukan kerja sama dalam

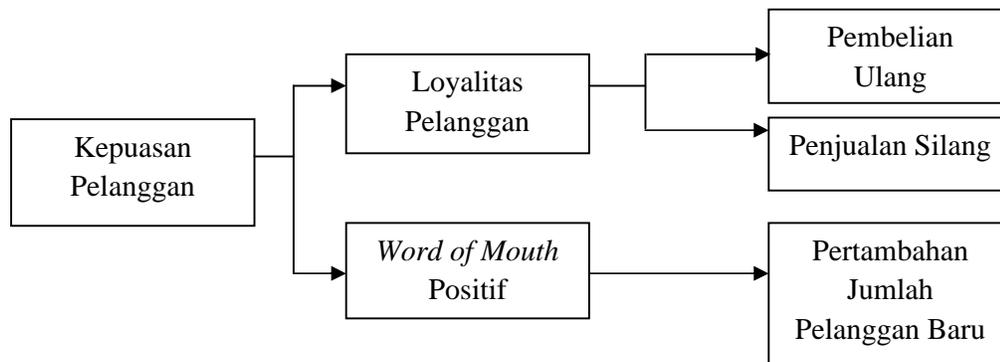
layanan kesehatan dengan rumah sakit lain. Pemerintah juga memberikan kesempatan bagi rumah sakit untuk melakukan pemasaran sehingga dapat mempromosikan rumah sakit tersebut kepada masyarakat sesuai dengan peraturan departemen kesehatan dan etika-etika pemasaran rumah sakit oleh PERSI.

### c. Lingkungan Mikro

#### 1. Pelanggan

Pemasaran terbaik adalah perusahaan yang diselenggarakan oleh pelanggan sehingga loyalitas pelanggan dan *advocates* sangat penting perannya. Kemang Medical Care memiliki *repeat customer* sebanyak 383 pasien dari 1091 pasien, dimana jumlah *repeat customer* terbesar berada di jumlah kunjungan kedua. *Repeat customer* belum dapat dikatakan pelanggan yang loyal karena pelanggan tersebut dapat dikatakan *relationship customer* dimana pelanggan ini melakukan *repeat buying* dan pola hubungannya dengan produk dan merek adalah relasional. Pelanggan jenis ini dapat menjadi *loyal customer* jika pelanggan tersebut mempunyai “*sense of belonging*” terhadap Kemang Medical Care. Adanya retensi pelanggan ini dapat meningkatkan profitabilitas Kemang Medical Care karena menurut Frederick Reichheld, kenaikan 5% dari retensi pelanggan akan meningkatkan profit antara 25% sampai 95%.

Dari *repeat customer* tersebut dapat terjadi *word of mouth* (rekomendasi) layanan kesehatan kepada yang lainnya. Sehingga Kemang Medical Care dapat mempunyai pelanggan “*promoters*” yang akan sangat merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat yang lain. Hal ini dapat membantu Kemang Medical Care menjangkau target *market* yang lainnya. Namun, *repeat customer* ini dapat terjadi jika pasien Kemang Medical Care merasa puas dengan layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien tersebut. Kepuasan pelanggan terhadap layanan kesehatan dapat memberikan dua manfaat utama bagi organisasi yaitu loyalitas pelanggan dan *word of mouth*.



Gambar 7.1 Manfaat Kepuasan Pelanggan

Sumber : Chandra, Strategi dan Program Pemasaran (2005)

Dari hasil survey pelayanan kesehatan yang telah dilakukan oleh Kemang Medical Care diketahui bahwa sebagian besar pasien Kemang Medical Care yang menjadi responden tersebut merasa puas dengan layanan kesehatan Kemang Medical Care. Kepuasan pasien terhadap layanan kesehatan ini akan menjadikan pasien tersebut loyal terhadap Kemang Medical Care dan merekomendasikan Kemang Medical Care kepada kerabat. Sebagian besar pasien Kemang Medical Care dapat dijadikan pelanggan referal yang akan mencari pelanggan baru bagi Kemang Medical Care. Namun, *repeat customer*, kepuasan, dan loyalitas pelanggan tidak cukup dalam menghadapi persaingan rumah sakit yang semakin kompetitif sehingga Kemang Medical Care dapat membentuk *advocate customer* karena pelanggan tersebut tidak hanya puas atau loyal, tetapi juga membela Kemang Medical Care. Pelanggan seperti itu yang dapat membantu Kemang Medical Care dalam pemasaran.

Kemang Medical Care dapat menggunakan pendekatan pemasaran yang horizontal dengan cara menghubungkan pelanggan Kemang Medical Care satu sama lain. Jika Kemang Medical Care dapat membentuk komunitas pelanggan tersebut, maka komunitas tersebut akan merekomendasikan Kemang Medical Care dan menggerakkan mereka untuk mempengaruhi konsumen lain sehingga terciptanya pemasaran yang cerdas karena Kemang Medical Care tidak perlu menjangkau seluruh target target *market* dan membuat iklan di media massa.

Menurut Yuswohady (2008), dalam siklus komunitas pelanggan terdapat beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

- a. Calon pelanggan diperkenalkan terhadap sebuah *brand* oleh pelanggan yang merekomendasikan *brand* tersebut.
- b. Calon pelanggan direkomendasikan *brand* tersebut mulai menerima dan ikut berpartisipasi.
- c. Pelanggan tersebut merasakan bahwa *brand* tersebut merupakan cermin dirinya sendiri atau sudah muncul loyalitas terhadap *brand* tersebut.
- d. Pelanggan tersebut membentuk komunitas para pelanggan yang loyal terhadap *brand* tersebut.
- e. Antar anggota komunitas tersebut memiliki kesamaan *interest* dan *values* sehingga menimbulkan rasa memiliki yang tinggi di antara anggota komunitas tersebut.
- f. Adanya rasa memiliki tersebut, muncul keinginan untuk mencari calon-calon pelanggan *brand* tersebut dan mengajak mereka untuk bergabung dengan komunitas tersebut.

Jika Kemang Medical Care membentuk komunitas pelanggan tersebut, maka Kemang Medical Care dapat terbantu dalam menggalakkan prinsip-prinsip Rational Use Medicine dalam masyarakat. Dalam menggunakan *brand* tertentu, sebagian besar para pelanggan mendapatkan rekomendasi dari kerabat tentang *brand* tersebut. Sehingga adanya *word of mouth* ini mempunyai pengaruh yang sangat besar dibandingkan dengan media massa dalam dunia pemasaran. Rincian hasil survey Nielsen *Online Global Consumer Study* (April 2007) dalam Yuswohady (2008) dijelaskan dalam tabel berikut, yaitu :

**Tabel 7.1**  
**Sumber Informasi yang Mempengaruhi Pelanggan**

No	Sumber Informasi	Persentase
1.	Rekomendasi pelanggan	78%
2.	Koran	63%
3.	Opini konsumen ( <i>online</i> )	61%
4.	Website Perusahaan	60%
5.	Televisi	56%
6.	Majalah	56%
7.	Radio	54%
8.	<i>Sponsorship</i>	49%
9.	Email	49%
10.	Iklan sebelum pemutaran film	38%
11.	Iklan situs pencari	34%
12.	Iklan banner <i>online</i>	26%
13.	Iklan dalam handphone	18%

## 2. Pesaing

Kemang Medical Care mempunyai prinsip-prinsip layanan kesehatan yang berbeda dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Dengan adanya nilai lebih tersebut, Kemang Medical Care dapat menghadapi persaingan rumah sakit yang semakin kompetitif ini. Dalam era *New Wave Marketing*, persaingan ini semakin transparan dan mudah mendapatkan informasi mengenai pesaing sehingga pesaing dapat dijadikan “mitra” untuk pengembangan bisnis Kemang Medical Care. Jika Kemang Medical Care mengetahui kemampuan pesaing, dengan sendirinya Kemang Medical Care dapat meningkatkan kemampuan untuk menghadapi persaingan tersebut.

Kemang Medical Care juga melakukan *benchmark* kepada Rumah Sakit Pondok Indah sehingga Kemang Medical Care dapat mengevaluasi kualitas jasa untuk pengembangan kinerja Kemang Medical Care terhadap

para pesaing. *Benchmarking* merupakan pencarian cara terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tugas menciptakan keunggulan kompetitif menuntut Kemang Medical Care untuk mengungguli upaya-upaya para pesaing, bukan hanya menyamainya saja. Perspektif ini dapat digunakan sebagai unsur utama dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas.

## 7.2 Analisis Lingkungan Internal

### 7.2.1 Kelemahan

#### a. Sumber Daya Manusia

Proses pemasaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai. Kedudukan sumber daya manusia sangat penting karena sumber daya manusia yang menggerakkan roda organisasi dengan mengimplementasikan visi, misi, dan kebijakan organisasi. Sub Departemen *Marketing* Kemang Medical Care belum memiliki sumber daya manusia yang fokus dalam *filling marketing*. Selama ini tim *marketing* melakukan koordinasi dengan divisi IT.

Hal ini dapat menyebabkan kurang maksimalnya kegiatan *filling marketing* karena divisi IT tersebut tidak hanya menangani *filling marketing* saja, tetapi seluruh sistem IT di Kemang Medical Care sehingga dibutuhkan sumber daya pemasaran yang dapat fokus pada *filling marketing* tersebut. Untuk mengatasi masalah ini, sebaiknya tugas *filling marketing* ini diberikan kepada staf *marketing* yang ada atau menjadi bagian dari *job description* staf *marketing* tersebut. Jika staf *marketing* tersebut tidak mempunyai bidang IT, tetapi staf *marketing* tersebut dapat belajar dengan divisi IT atau paling tidak hanya mengawasi perkembangan *filling marketing* agar informasi dalam *filling marketing* selalu *up-to-date*.

Dalam *filling marketing* tersebut, Kemang Medical Care tidak hanya mempunyai website saja, tetapi juga menggunakan situs jejaring sosial dalam kegiatan pemasaran. Situs jejaring sosial yang digunakan tersebut sangat *user friendly* sehingga tidak dibutuhkan kemampuan IT khusus. Dengan begitu, staf *marketing* dapat menangani kegiatan *filling marketing*

tersebut atau mengawasi perkembangan *filling marketing* tersebut. Selain kekurangan sumber daya manusia, kurangnya *attitude* dalam kualifikasi sebagai tim dapat menyebabkan kegiatan pemasaran tidak berjalan dengan baik. Sebaiknya sebagai sebuah tim, koordinasi harus ditingkatkan untuk dapat menjalankan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien.

**b. Sarana dan Prasarana**

Penggunaan internet dalam *filling marketing* belum dilakukan dengan maksimal karena adanya kekurangan sumber daya manusia yang dapat fokus dalam *filling marketing* tersebut sehingga sarana internet dalam *filling marketing* belum digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini cukup disayangkan karena media internet ini dapat membantu perkembangan pemasaran yang cerdas sehingga Kemang Medical Care tidak perlu membuat iklan di media massa. Kemang Medical Care juga belum mempunyai *signage* yang jelas di lokasi Kemang Medical Care sehingga masyarakat belum mengetahui Kemang Medical Care.

**c. Anggaran**

Anggaran pemasaran belum mencukupi kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan. Selama ini anggaran yang digunakan kegiatan tersebut disesuaikan dengan kondisi keuangan Kemang Medical Care. Sehingga tim *marketing* melakukan penyesuaian anggaran kebutuhan kegiatan pemasaran tersebut dengan kondisi keuangan Kemang Medical Care.

**d. Manajemen Pemasaran**

Walaupun sudah memiliki perencanaan pemasaran, tetapi dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran tersebut harus direncanakan proses kegiatan tersebut lebih rinci dibandingkan perencanaan pemasaran yang dibuat untuk jangka waktu satu tahun. Departemen *Marketing* dan *Public Relations* pernah melakukan perencanaan kegiatan pemasaran yang belum cukup matang sehingga hasil implementasi kegiatan tersebut belum sesuai dengan target kegiatan tersebut. Dalam perencanaan kegiatan tersebut

dibutuhkan kematangan dalam persiapan kegiatan pemasaran sehingga dapat menghasilkan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien. Perencanaan proses kegiatan tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh individu yang terlibat agar kegiatannya lebih efektif dan efisien dan terjadi koordinasi yang baik. Kegiatan pelaporan dari beberapa kegiatan tersebut masih dilakukan secara informal dan belum semua laporan kegiatan pemasaran tersebut didokumentasikan dengan baik.

**e. Budaya Organisasi**

Kemang Medical Care belum menerapkan sistem penghargaan atau reward kepada seluruh karyawan. Sehingga dapat memungkinkan motivasi dan kinerja karyawan tersebut menurun.

**7.3.2 Kekuatan**

**a. Sumber Daya Manusia**

Menurut David Packard dalam *Marketing Insight*, tanggung jawab pemasaran terlalu sangat penting untuk diserahkan seluruhnya kepada pemasaran saja karena semua orang dalam organisasi harus mampu mengambil keputusan yang didasari oleh dampak yang mungkin akan terjadi terhadap para pelanggan. Dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi dan kegiatan pemasaran Kemang Medical Care yang terlibat tidak hanya tim *marketing* saja, tetapi juga manajemen dan divisi-divisi lain ikut terlibat. Keterlibatan manajemen Kemang Medical Care ini menunjukkan bahwa pihak manajemen mendukung strategi dan kegiatan pemasaran Kemang Medical Care.

Setiap karyawan dan setiap divisi dalam Kemang Medical Care memiliki peran sebagai pelanggan internal dan pemasok internal. Untuk membantu pemasaran eksternal yang berkualitas, setiap individu dan divisi dalam Kemang Medical Care harus memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan. Walaupun dalam implementasi strategi dan kegiatan pemasaran yang menjadi barisan terdepan adalah tim *marketing* itu sendiri, tetapi dalam pelaksanaan strategi dan kegiatan pemasaran diperlukan kerjasama antara

seluruh karyawan baik medis, paramedis, maupun nonmedis. Dokter-dokter juga terlibat dalam pemasaran Kemang Medical Care secara tidak langsung dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Para dokter Kemang Medical Care merupakan dokter-dokter yang dapat menerapkan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien sehingga secara tidak langsung dokter tersebut telah membangun karakter Kemang Medical Care kepada pasien.

**b. Sarana dan Prasarana**

Kemang Medical Care sudah mempunyai alat kedokteran yang cukup lengkap dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Kelengkapan alat kedokteran ini juga dapat membantu kegiatan pemasaran Kemang Medical Care secara tidak langsung. Selain sarana dan prasarana secara fisik Kemang Medical Care yang dapat mendukung pemasaran Kemang Medical Care, sarana teknologi informasi dan komunikasi seperti internet juga digunakan dalam mendukung pemasaran. Pemasaran Kemang Medical Care mempunyai komitmen dalam *filling marketing* melalui internet sehingga dapat melakukan pemasaran dengan menggunakan media internet.

**c. Anggaran**

Anggaran ini sangat dipengaruhi oleh metode pemasaran yang digunakan oleh organisasi sehingga tidak terdapat teori tentang anggaran yang ideal dan alokasi anggaran setiap program pemasaran. Kemang Medical Care merencanakan anggaran selama satu tahun dengan mengalokasikan anggaran tersebut berdasarkan program pemasaran yang akan dilakukan dalam satu tahun tersebut. Dengan adanya anggaran tersebut, Kemang Medical Care dapat merincikan seberapa besar anggaran setiap kegiatan pemasaran yang akan dilakukan sebelum kegiatan tersebut dijalankan oleh Kemang Medical Care. Adanya perencanaan anggaran kegiatan pemasaran dapat membantu Kemang Medical Care memperkirakan

biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan dalam satu tahun.

#### **d. Manajemen Pemasaran**

Menurut Kotler dalam Jamin (2005), mengemukakan bahwa manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membentuk, mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran (*target buyer*) dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan operasional. Kemang Medical Care melakukan analisis pemasaran terlebih dahulu untuk merencanakan strategi dan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh Kemang Medical Care.

Perencanaan strategi dan kegiatan pemasaran Kemang Medical Care ini merupakan perencanaan jangka pendek karena perencanaan tersebut hanya untuk jangka waktu satu tahun. Sebuah perencanaan pemasaran terdiri dari enam langkah, yaitu analisis situasional, tujuan, strategi, taktik, anggaran, dan pengawasan. Perencanaan pemasaran dapat meningkatkan efisien dan efektif kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh Kemang Medical Care. Perencanaan tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran Kemang Medical Care. Kemang Medical Care melakukan pelaksanaan kegiatan pemasaran tersebut berdasarkan time chart kegiatan pemasaran tersebut. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa Kemang Medical Care akan melakukan kegiatan pemasaran diluar perencanaan kerja tersebut sehingga hal ini menjadi tantangan bagi tim *marketing* agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat efektif dan efisien.

#### **e. Budaya Organisasi**

Kemang Medical Care sudah mempunyai visi, misi, dan tujuan sehingga seluruh karyawan dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan tersebut. Pemasaran Kemang Medical Care juga sudah mempunyai visi, misi, dan ukuran keberhasilan sehingga tim *marketing* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja dalam kegiatan pemasaran baik

internal maupun eksternal. Uraian tugas karyawan Kemang Medical Care sudah tersusun dengan jelas dalam *job description*. Secara tidak langsung, kedisiplinan seluruh karyawan juga dapat mempengaruhi kegiatan pemasaran kepada pelanggan Kemang Medical Care. Adanya kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan mempunyai peranan penting karena jika suasana kerja tidak nyaman, maka karyawan tidak akan memberikan *emotional advantage* kepada pelanggan.

Dengan adanya keterlibatan manajemen dan divisi-divisi lain dalam proses kegiatan pemasaran ini dapat menunjukkan bahwa Kemang Medical Care mulai mengelola dirinya berdasarkan proses dibandingkan dengan fungsi-fungsi pada Kemang Medical Care, dan menempatkan tim-tim yang terdiri dari berbagai disiplin bersama-sama mengelola proses-proses tersebut. Sehingga anggota tim yang beragam tersebut akan saling menghargai sudut pandang masing-masing orang, dan proses kegiatan pemasaran tersebut dapat berjalan dengan baik.

### 7.3 Analisis TOWS

Analisis lanskap bisnis seharusnya dilakukan pendekatan TOWS, bukan SWOT karena jika dimulai mengidentifikasi *Strength* dan *Weakness* terlebih dahulu, maka orientasinya dapat bias. Sehingga sebaiknya mengidentifikasi ancaman dan peluang terlebih dahulu sebelum mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan.

#### 7.3.1 Faktor Lingkungan Eksternal RSIA Kemang Medical Care

##### a. *Threat*

1. Adanya rumah sakit PMA yang beroperasi di Indonesia.
2. Kebijakan pemerintah tentang bisnis rumah sakit, seperti kebijakan pajak pembelian alat kedokteran sebagai pajak barang mewah.
3. Kecenderungan masyarakat menengah keatas dalam berobat ke luar negeri.
4. Adanya ketidakpuasan pasien dengan layanan kesehatan Kemang Medical Care.

5. Kecenderungan rumah sakit lain yang akan menerapkan prinsip yang sama dengan layanan kesehatan Kemang Medical Care.

**b. Opportunity**

1. Kebijakan pemerintah yang memberikan kemudahan rumah sakit mengembangkan layanan kesehatan.
2. Adanya kebijakan yang mengizinkan rumah sakit melakukan pemasaran kepada masyarakat.
3. Kemajuan teknologi dapat meningkatkan kegiatan pemasaran.
4. Pengguna terbesar *Facebook* ada pada usia produktif dan masyarakat menengah keatas yang sesuai dengan target *market* Kemang Medical Care.
5. Kemang Medical Care mempunyai *repeat customer* yang kemungkinan akan menjadi pelanggan yang loyal.
6. Kemang Medical Care memiliki *satisfied customer* serta pelanggan referal dan rekomendasi.

### 7.3.2 Faktor Lingkungan Internal RSIA Kemang Medical Care

**a. Weakness**

1. Adanya kekurangan sumber daya manusia pemasaran.
2. Penggunaan internet dalam kegiatan pemasaran belum dilakukan secara maksimal.
3. Belum adanya *signage* rumah sakit yang jelas pada gedung Kemang Medical Care.
4. Adanya kekurangan anggaran kegiatan pemasaran.
5. Adanya perencanaan beberapa kegiatan pemasaran yang belum matang.
6. Pelaporan beberapa kegiatan pemasaran masih dilakukan secara informal dan tidak semua laporan kegiatan didokumentasikan dengan baik.
7. Belum ada sistem *reward* kepada seluruh karyawan Kemang Medical Care.

**b. Strength**

1. Adanya keterlibatan manajemen dan divisi-divisi lain dalam pemasaran eksternal.
2. Kinerja dan motivasi karyawan Kemang Medical Care yang cukup baik.
3. Dokter-dokter Kemang Medical Care merupakan dokter-dokter yang dapat menerapkan prinsip-prinsip Kemang Medical Care dalam layanan kesehatan dan memberikan waktu konsultasi yang cukup kepada pasien.
4. Adanya pelatihan dokter dan perawat Kemang Medical Care secara berkala.
5. Adanya prinsip-prinsip Kemang Medical Care yang berbeda dengan rumah sakit lainnya, yaitu *Rational Use Medicine*.
6. Adanya komitmen dalam *filling marketing* yang menggunakan internet.
7. Adanya perencanaan program kerja jangka pendek dan keterlibatan seluruh tim *marketing* dalam kegiatan pemasaran.
8. Adanya visi, misi, dan target pencapaian pemasaran Kemang Medical Care.

**7.3.3 Matriks TOWS**

Dengan mencocokkan faktor-faktor peluang, ancaman, kelemahan, dan kekuatan untuk mendapatkan empat kuadran yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT pada gambar berikut:

**Tabel 7.2**  
**Matriks TOWS**

	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>
	1. Sumber Daya Manusia 2. Sarana dan Prasarana 3. Anggaran 4. Manajemen Pemasaran 5. Budaya Organisasi	1. Sumber daya manusia. 2. Sarana dan Prasarana 3. Manajemen pemasaran 4. Prinsip-prinsip Kemang Medical Care
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>	<b>Strategi WT</b>	<b>Strategi ST</b>
1. Ekonomi 2. Sosial Budaya 3. Kebijakan 4. Pelanggan 5. Pesaing	1. Melaksanakan strategi dan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien. 2. Meningkatkan pemasaran internal. 3. Melakukan <i>benchmark</i> terhadap rumah sakit swasta dan PMA. 4. Meningkatkan kondisi kerja karyawan.	1. Meningkatkan kualitas layanan kesehatan. 2. Pengembangan produk. 3. Meningkatkan penanganan pasien komplain. 4. Mengembangkan pelatihan SDM. 5. <i>Related</i> dan <i>Unrelated diversification</i> 6. Pengembangan pasar
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Strategi WO</b>	<b>Strategi SO</b>
1. Ekonomi 2. Teknologi 3. Sosial Budaya 4. Kebijakan 5. Pelanggan 6. Pesaing	1. Melaksanakan strategi dan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien. 2. Meningkatkan <i>filling marketing</i> 3. Membentuk komunitas pelanggan referal dan rekomendasi.	1. Memperkuat basis pelanggan dalam komunitas dan media internet. 2. Penetrasi pasar. 3. <i>Related diversification</i> 4. Pengembangan produk.

## 7.4 Strategi Pemasaran

### 7.4.1 *Communitization*

Kemang Medical Care membentuk komunitas *online* dan *offline*. Kemang Medical Care membentuk komunitas *online* dengan menggunakan media *Facebook* sebagai wadah komunitas tersebut. Komunitas *online* Kemang Medical

Care mempunyai kesamaan interest dalam kesehatan. Dalam komunitas tersebut, Kemang Medical Care mempunyai 647 anggota per tanggal 30 Mei 2009, tetapi interaksi antar anggota dalam komunitas tersebut belum maksimal sehingga dapat memungkinkan ini hanya menjadi database saja jika interaksinya tetap belum meningkat karena interaksi ini menjadi hal yang sangat krusial dalam *horizontal marketing*. Interaksi antara anggota komunitas dapat terjadi jika kebutuhan terhadap *respect, recognition, belonging, autonomy, personal growth, dan meaning* dapat terpenuhi dalam komunitas tersebut.

Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas dengan menggunakan *mailing list* pihak lain, yaitu *mailing list* sehat untuk pengguliran informasi Kemang Medical Care kepada komunitas tersebut. Namun, hasil pendekatan komunitas tersebut sudah cukup baik. Kemang Medical Care merencanakan akan membentuk komunitas *online* melalui *mailing list*. Sebaiknya dalam *mailing list* tersebut, Kemang Medical Care mengajak para pelanggan untuk bergabung karena sebuah grup *mailing list* dapat membentuk komunitas yang solid sehingga para anggota tersebut akan “memelihara” *mailing list* tersebut dengan diskusi-diskusi yang santun, akrab, dan sesuai dengan topic yang disepakati bersama. Dengan *mailing list* tersebut, Kemang Medical Care dapat menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan sehingga secara tidak langsung Kemang Medical Care melakukan *conversation* dengan para pelanggan.

Selain membentuk komunitas *online*, Kemang Medical Care juga mendekati komunitas *offline* seperti ibu-ibu arisan melalui sekolah dan perusahaan. Proses pendekatan komunitas *offline* ini berdasarkan relasi pertemanan dengan anggota komunitas tersebut. Dalam pendekatan komunitas tersebut, Kemang Medical Care menempatkan diri baik sebagai *marketer*, maupun anggota komunitas tersebut. Pendekatan komunitas *offline* ini digunakan untuk melakukan penetrasi pasar kepada pasar sasaran Kemang Medical Care dan menggali informasi mengenai pengalaman anggota komunitas tersebut tentang pelayanan kesehatan. Hal ini dapat membantu Kemang Medical Care dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan pengembangan produk.

Kemang Medical Care juga menggunakan media *mailing list* pihak lain dalam pendekatan komunitas. Saat ini, Kemang Medical Care belum mempunyai *mailing list* sebagai wadah komunitas *online*.

Weekend @KMC yang dilaksanakan oleh Kemang Medical Care belum dapat dikatakan sebagai sebuah komunitas karena tidak mempunyai rasa memiliki yang tinggi antara peserta acara tersebut. Saat ini Weekend @KMC ini hanya sebagai wadah Kemang Medical Care sebagai fasilitator terhadap komunitas *online* dan pelanggan. Walaupun tidak menutup kemungkinan acara ini dapat menjadi komunitas jika Kemang Medical Care meningkatkan acara tersebut untuk menjadi sebuah komunitas.

Dalam komunitas *online* dan *offline* tersebut, Kemang Medical Care dapat melakukan beberapa hal, yaitu

- a. Mendengarkan yang dibicarakan dalam komunitas tersebut
- b. Berbicara kepada komunitas tersebut dan dapat memberdayakan anggota tersebut.
- c. Membantu anggota komunitas dan merangkul anggota komunitas tersebut.

Dalam era *New Wave Marketing*, jika ingin mengelola pelanggan, tidak cukup melakukan segmentasi dan mengandalkan *customer relationship management* sehingga Kemang Medical Care dapat menerapkan komunitas ini sebagai salah satu strategi pemasaran untuk mencapai tujuannya. Komunitas ini mempunyai peran penting sebagai strategi pemasaran karena proses pendekatannya lebih personalisasi dibandingkan dengan media lain sehingga dapat menghindari terjadinya *information clutter*. Komunitas ini dapat memberikan *emotional value* karena personalisasi tersebut dan lebih mendekatkan Kemang Medical Care dengan target *marketnya*.

Menurut Yuswohady (2008), kekuatan pemasaran dapat meningkat jika *marketer* dapat menggabungkan kekuatan dua elemen penting dalam pemasaran mendatang yaitu *word-of-mouth* dan komunitas pelanggan. Jika *marketer* dapat menerapkan konsep hukum tersebut maka dapat menjadikan para pelanggan yang

mencari pelanggan-pelanggan yang lain. Sehingga adanya komunitas ini dapat membantu Kemang Medical Care menjangkau seluruh target *marketnya*.

Komunitas merupakan saluran yang sangat efektif dan efisien untuk menjangkau pelanggan karena kekuatan yang dimiliki oleh komunitas itu sendiri, sebagai berikut:

**a. Loyalitas pelanggan**

Komunitas mempunyai loyalitas yang lebih besar terhadap Kemang Medical Care.

**b. Murahness *customer acquisition***

Pelanggan yang akan merekomendasikan *brand* atau produk perusahaan dapat dijadikan sebagai alat promosi yang sangat efektif dan membuat Kemang Medical Care tidak mengeluarkan biaya yang sangat tinggi.

**c. Masukan dari pelanggan yang sangat fokus dan akurat untuk pengembangan produk**

Pelanggan yang memberikan masukan yang sangat akurat karena pelanggan tersebut akan fokus dalam pembicaraan pengembangan produk sehingga perusahaan tidak harus melakukan survey yang cukup mahal. Dengan memiliki komunitas pelanggan yang solid, perusahaan dapat melibatkan pelanggan dalam siklus pengembangan produk secara efektif.

**d. *Peer-to-peer customer service***

*Peer-to-peer customer service* merupakan layanan pelanggan yang secara otonomi dijalankan antar pelanggan sendiri. Jika terdapat wadah *mailing list* dalam komunitas tersebut, maka para anggota komunitas dapat berinteraksi satu sama lain dalam berbagai hal, seperti hal yang berkaitan dengan produk perusahaan sehingga antar anggota komunitas tersebut saling menginformasikan tentang produk tersebut.

Dalam komunitas, para *marketer* harus melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mendorong interaksi dan komunikasi yang intensif antar sesama anggota komunitas
- b. Menerapkan *soft selling*, bukan *hard-selling* dalam menjual produk karena sebuah komunitas dapat merasa tidak nyaman jika *marketer* melakukan promosi secara langsung dalam komunitas tersebut.
- c. Menjalankan fungsi fasilitasi, perusahaan harus menjadi fasilitator yang baik bagi komunitas
- d. Membangun *sense of community* ke seluruh anggota
- e. Saling memperkenalkan antar anggota dengan kesamaan interest tertentu
- f. Mendorong para anggota memberikan kontribusi kepada komunitas dan membantu anggota lain.
- g. Ciptakan identitas dan budaya komunitas
- h. Pelajari perilaku anggota komunitas sebagai masukan untuk inovasi dan pengembangan produk

Dalam komunitas, Kemang Medical Care harus membangun kredibilitas terlebih dahulu di dalam komunitas sehingga dapat menjadi referensi bagi komunitas tersebut. Jika kredibilitas sudah terbentuk, dengan sendirinya komunitas yang akan melakukan *word of mouth* kepada yang lain dengan sendirinya. Sehingga komunitas akan menjadi kekuatan Kemang Medical Care dalam menghadapi persaingan yang cukup kompetitif ini.

#### **7.4.2 Confirming**

Sebelum membentuk dan melakukan pendekatan dengan komunitas, Kemang Medical Care melakukan konfirmasi untuk menemukan komunitas yang mampu memberikan manfaat kepada Kemang Medical Care secara optimum. Dalam proses konfirmasi ini, terjadi kesejajaran posisi antara *marketer* dengan komunitas tersebut karena komunitas mempunyai hak untuk menerima atau menolak *marketer* yang ingin mendekati atau bergabung komunitas tersebut sehingga *marketer* tidak mempunyai kekuatan untuk memaksa bergabung ke dalam komunitas tersebut. Hal ini membuktikan bahwa pelanggan diperlakukan

sebagai subjek dan proses konfirmasi ini bersifat sejajar antara Kemang Medical Care dengan komunitas.

Dalam komunitas *online*, Kemang Medical Care tidak mempunyai pertimbangan dalam menerima anggota komunitas karena komunitas tersebut bersifat terbuka untuk setiap orang asalkan orang tersebut tertarik untuk bergabung dengan komunitas *online* yang berorientasi pada kesehatan tersebut. Sedangkan dalam komunitas *offline*, Kemang Medical Care memilih komunitas yang akan didekati sesuai pasar sasarnya. Dalam hal ini, Kemang Medical Care tidak bergabung dalam komunitas tersebut, tetapi hanya mendekati komunitas tersebut untuk melakukan penetrasi pasar sehingga tidak dapat terlihat adanya rasa memiliki antara Kemang Medical Care dengan komunitas walaupun terdapat kesamaan *interest* pada saat pendekatan tersebut. Namun, kesamaan *interest* ini hanya dapat bersifat sementara saja, hanya pada saat pendekatan komunitas itu sendiri sehingga untuk meningkatkan interaksi tersebut cukup sulit terjadi.

Dalam komunitas *online*, keaktifan anggota komunitas tersebut belum terjadi secara maksimal sehingga kemungkinan dapat menjadi database bukan sebagai komunitas Kemang Medical Care sehingga untuk menjadikan ini sebagai komunitas maka Kemang Medical Care harus fokus dan berkomitmen untuk meningkatkan keaktifan komunitas tersebut sehingga dapat menerapkan pemasaran yang cerdas. Selain keaktifan komunitas tersebut, komunitas *online* Kemang Medical Care hanya memiliki sedikit jaringan dengan komunitas yang lain sehingga kemungkinan penerapan *Reed's Law* tidak dapat berjalan dengan maksimal. Dalam komunitas *online* ini, Kemang Medical Care juga mengundang orang-orang yang sesuai dengan pasar sasaran untuk bergabung dengan komunitas tersebut karena untuk meningkatkan pemasaran Kemang Medical Care dan menjangkau target *market* dalam dunia *online*.

#### **7.4.3 Clarifying**

Dengan melakukan klarifikasi, *marketer* dapat memperjelas persona atau karakter perusahaan kepada komunitas tersebut. Dalam *clarifying*, *marketer* harus menjelaskan perusahaannya karena persepsi atau positioning tentang perusahaan tersebut terbentuk dari berbagai pihak, yaitu pihak perusahaan, pelanggan, media

massa, dan pesaing. *Positioning* yang ada di dalam benak pelanggan dapat berubah kapan saja karena adanya pengaruh dari berbagai pihak tersebut, baik yang disengaja maupun tidak sengaja sehingga pelanggan mempunyai persepsi yang tidak jelas tentang karakter perusahaan.

Dengan melakukan *clarifying*, *marketer* dapat memperjelas makna karakter perusahaan kepada komunitas tersebut. Setelah itu, proses klarifikasi ini akan berjalan dengan sendirinya di antara anggota komunitas tanpa melibatkan perusahaan itu sendiri. Proses klarifikasi ini tidak hanya membuat slogan atau tagline saja, tetapi menjelaskan karakter sebuah *brand* ke dalam benak pelanggan.

Kemang Medical Care juga melakukan klarifikasi tentang karakter kepada komunitas tersebut baik *online* maupun *offline*. Dalam komunitas *online*, proses klarifikasi ini dilakukan baik melalui pertanyaan dari anggota komunitas tersebut maupun memasukkan penjelasan karakter Kemang Medical Care melalui fitur Stop Press yang ada di dalam *Facebook* Kemang Medical Care. Dalam komunitas *offline*, proses klarifikasi ini berjalan dengan sendirinya pada saat mendekati komunitas tersebut.

Proses klarifikasi karakter ini mengacu kepada motto Kemang Medical Care untuk membuktikan bahwa itu bukan hanya sebagai tagline saja, tetapi juga menjadi karakter Kemang Medical Care. Sehingga persepsi yang ada di benak konsumen, khususnya anggota komunitas tersebut didukung dengan fakta yang ada, tidak hanya janji saja. Tujuan proses klarifikasi yang dilakukan oleh Kemang Medical Care tidak hanya untuk menanamkan *brand* di benak konsumen, tetapi juga untuk meningkatkan pengetahuan dan awareness masyarakat terhadap kesehatan.

Saat ini pelanggan juga sudah semakin pintar sehingga tidak langsung menerima apapun yang diberikan oleh produsen. Adanya kemajuan teknologi mempermudah upaya pelanggan untuk mencari informasi tentang kebenaran *brand* tersebut. Selain itu, orang juga dapat berinteraksi melalui situs jejaring sosial untuk bertukar informasi tentang *brand* tersebut sehingga proses klarifikasi ini sangat penting dilakukan oleh Kemang Medical Care.

Kemang Medical Care pernah melakukan klarifikasi tentang cara berkonsultasi pasien dengan dokter dan memberikan informasi *Rational Use*

*Medicine* sebagai prinsip dasar Kemang Medical Care dalam memberikan layanan kesehatan. Proses klarifikasi ini yang dilakukan terhadap pasien Kemang Medical Care dapat membantu penyebaran informasi mengenai *Rational Use Medicine* dan cara konsultasi yang tepat kepada masyarakat sehingga hal ini membantu Kemang Medical Care dalam membangun *awareness* masyarakat terhadap isu kesehatan tersebut. Selain RUM, Kemang Medical Care juga memberikan informasi mengenai isu-isu kesehatan dalam komunitas *online*. *Clarifying* ini semakin penting karena *positioning* yang ditawarkan oleh produsen sudah menjadi generik sehingga pelanggan tidak dapat membedakan antara *positioning* antara *brand* yang satu dengan yang lain. *Clarifying* bukan hanya mencoba menanamkan suatu persepsi dalam benak konsumen, tetapi juga mendukungnya dengan kenyataan atau fakta yang akan dikomunikasikan dengan jelas. Sehingga adanya klarifikasi ini dapat membedakan Kemang Medical Care dengan rumah sakit lain dan memenangkan *mind share* dari konsumen.

#### **7.4.4 Communal Activation**

*Communal activation* ini merupakan pengaktifan sebuah komunitas melalui para pemimpin atau aktivis komunitas tersebut. Untuk memasarkan produk dalam komunitas, *marketer* membutuhkan orang-orang yang menjadi simpul di dalam komunitas tersebut. Pengelolaan para aktivis komunitas ini akan lebih efektif dan efisien karena aktivis tersebut yang akan berbicara dengan komunitas dan sangat memahami *anxiety* dan *desire* yang ada di dalam komunitas tersebut.

Bagi para anggota komunitas tersebut, pemimpin komunitas ini lebih dipercaya karena kepentingan komunitas tersebut yang diutamakan oleh pemimpin tersebut. Para pemimpin atau aktivis komunitas ini semakin berperan sebagai perantara perusahaan dengan anggota komunitas tersebut. Pemimpin komunitas tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap anggota komunitas karena sudah memiliki kredibilitas yang baik di mata para anggota sehingga setiap perkataan dan perilaku mereka akan dipatuhi oleh anggota.

Kemang Medical Care melakukan pengaktifan komunitas *offline* melalui pemimpin komunitas tersebut. Dalam pendekatan komunitas ibu-ibu arisan di sekolah, seperti TK Kepompong yang sudah dilakukan, Kemang Medical Care

melakukan pengaktifan kepala sekolah TK Kepompong untuk memperkenalkan Kemang Medical Care kepada komunitas ibu-ibu arisan yang ada di TK Kepompong. Selain sekolah, Kemang Medical Care juga melakukan pendekatan komunitas yang ada di perkantoran-perkantoran. Sebelum melakukan pendekatan, Kemang Medical Care melakukan pengaktifan komunitas tersebut melalui HRD.

Kemang Medical Care juga tetap menjalin hubungan dengan pemimpin komunitas tersebut karena adanya proses pendekatan tersebut dilandaskan relasi pertemanan yang ada, tetapi perlu ditinjau lagi apakah pemimpin komunitas tersebut tetap menjadi kepanjangan tangan Kemang Medical Care dengan komunitas tersebut sehingga pengguliran informasi tentang Kemang Medical Care tetap terjadi di komunitas tersebut. Begitu juga dengan hubungan dengan HRD perusahaan yang sudah didekati oleh Kemang Medical Care. Apakah hubungan tersebut sudah berjalan dengan baik atau hubungannya hanya pada saat perusahaan tersebut akan didekati oleh Kemang Medical Care dalam kegiatan penetrasi pasar sehingga tidak terjadi pemeliharaan komunitas tersebut. Karena hal ini sangat disayangkan jika hubungan hanya sebatas itu sehingga tidak ada yang menjadi kepanjangan tangan Kemang Medical Care dalam komunitas tersebut dan komunitas tersebut tidak dipelihara oleh Kemang Medical Care sehingga komunitas tersebut tidak dapat memberikan manfaat terhadap Kemang Medical Care.

#### **7.4.5 Conversation**

*Conversation* ini merupakan dialog atau interaksi antara *marketer* dengan komunitas. *Conversation* bukan hanya sekedar *word of mouth* karena dalam *conversation*, pelanggan tidak harus membicarakan tentang *brand* atau merekomendasikan sesuatu sehingga kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia yang lebih berpengetahuan dan beradab (*knowledgeable and civilized*) terpenuhi dengan adanya *conversation* ini. Dalam *conversation*, *marketer* hanya berperan sebagai media, inisiator atau mengawasi proses *conversation* agar tidak terjadi *chaos*. Dengan adanya *conversation* ini, perusahaan melakukan komunikasi yang *low-budget high-impact*, tetapi perlu kehati-hatian prosesnya agar kredibilitas *brand* atau perusahaan tidak menurun.

Kemang Medical Care melakukan *conversation* dalam komunitas *online* dan *offline*. Dalam komunitas *online*, interaksi antara Kemang Medical Care belum berjalan dengan maksimal karena kurang aktifnya para anggota komunitas tersebut. Namun, Kemang Medical Care juga mencoba untuk melakukan dialog dengan anggota komunitas *online*, tetapi tidak ada tanggapan dalam dialog tersebut sehingga Kemang Medical Care harus tetap berusaha untuk meningkatkan keaktifan komunitas tersebut dalam berinteraksi. Walaupun begitu, proses interaksi tersebut tetap terjadi dalam komunitas *online* tersebut karena ada beberapa anggota komunitas tersebut memberikan pertanyaan kepada Kemang Medical Care dan pihak Kemang Medical Care juga menanggapi pertanyaan tersebut.

Dalam komunitas *offline*, interaksi dan dialog antara Kemang Medical Care juga sudah berjalan karena proses tersebut berjalan dengan sendirinya pada saat pertemuan dengan komunitas tersebut. Kemang Medical Care juga memfasilitasi komunitas *online* dan *offline* untuk dapat berinteraksi satu sama lain dalam acara Weekend @KMC. Dalam acara tersebut, interaksi antara Kemang Medical Care dengan anggota komunitas tersebut lebih terlihat karena terjadi dialog satu sama lain dalam acara tersebut. Interaksi antar anggota komunitas tersebut juga terjalin dan lebih terlihat dibandingkan dalam komunitas *online*. Adanya media bagi pelanggan untuk saling berinteraksi dan berbagi satu sama lain ini dapat terlihat bahwa Kemang Medical Care mempunyai peran sebagai *enabler* bagi pelanggan dalam menyelesaikan masalahnya sehingga Kemang Medical Care dapat memberdayakan pelanggan untuk dapat mengekspresikan minat dan aspirasinya. Interaksi ini dapat meningkatkan kemampuan bersaing Kemang Medical Care dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif karena interaksi dapat menciptakan adanya kelekatan antar pelanggan baik secara rasional maupun emosional sehingga interaksi yang terjadi antar anggota komunitas pelanggan dapat menghasilkan kekuatan pemasaran yang cukup besar.