

BAB VI

HASIL PENELITIAN

6.1. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak keterbatasan dalam konsep penulisan karya ilmiah ini. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah :

1. Sumber kepustakaan mengenai topik *customer relationship management*, khususnya di bidang pemasaran jasa dan rumah sakit masih terbatas, bila adapun masih jarang diperoleh penjelasan konsep secara menyeluruh.
2. Fokus utama area penelitian adalah mengenai konsep 4R, faktor 4P dalam *customer relationship management* dan mengenai kegiatan CRM di Sub Bagian pemasaran RSAB “Harapan Kita”. Adapun salah satu keterbatasan penelitian adalah hasil kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan RSAB “Harapan Kita” belum dapat dianalisis. Hal ini terkait dengan metodologi penelitian, dimana salah satu rancangan penelitian untuk mengetahui hasil kegiatan *customer relationship management* adalah melakukan evaluasi atau pengukuran langsung kepada audiens (perusahaan pelanggan baik asuransi maupun swasta/BUMN). Hal ini menjadi kekurangan peneliti, dimana konsep evaluasi terhadap audiens membutuhkan penelitian khusus sehingga dapat diangkat sebagai hasil yang valid.
3. Sumber dan informasi yang digunakan dalam penelitian meliputi petugas yang terkait langsung dengan kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan, sementara pihak kasir dan SIRS tidak dimintai

informasi untuk dianalisis lebih mendalam, karena keterbatasan waktu penelitian maka tidak dapat menjadi informan

Oleh karena itu, penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat melengkapinya keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, diantaranya dengan melakukan penelitian secara mendalam mengenai gambaran kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan dari sisi manajemen rumah sakit, termasuk perihal teknologi sistem informasi atau *data base* perusahaan pelanggan dan mengenai pembayaran jaminan perusahaan atau asuransi yang masih seringkali menjadi masalah, kemudian melakukan evaluasi terhadap audiens sasaran (perusahaan asuransi maupun swasta/BUMN) yang mengikat kerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”.

6.2. Kerangka Penyajian

Pada bab ini, penulis akan menyajikan hasil penelitian mengenai gambaran kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan RSAB “Harapan Kita”. Hasil penelitian pada bab ini akan diuraikan secara berurut sesuai dengan urutan variabel yang dianalisis dalam kerangka konsep penelitian, meliputi konsep 4R dalam kesuksesan kegiatan *customer relationship management*, faktor 4P dalam kegiatan *customer relationship management* dan kegiatan pelaksanaan CRM di Sub Bagian Pemasaran RSAB “Harapan Kita”. Adapun konsep 4R dalam kesuksesan kegiatan *customer relationship management* adalah sebagai berikut :

1. *Retention* (Retensi/ketahanan)

Upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan

2. *Relationship* (Hubungan)

Metode yang digunakan dalam membangun hubungan dengan perusahaan pelanggan.

3. *Referral* (Perekomendasi)

Data/informasi mengenai datangnya pelanggan baru atas dasar perekomendasi dari pelanggan lama.

4. *Recovery* (Pemulihan)

Langkah - langkah memperbaiki kesalahan /kekurangan

Sedangkan faktor 4P dalam kegiatan *customer relationship management*, terdiri atas :

1. *Product* (Produk)

- a. Variasi
- b. Harga
- c. Kemasan
- d. Ketersediaan produk

2. *Processs* (Proses)

- a. Proses pendaftaran
- b. Pendistribusian produk
- c. Pengaturan karyawan
- d. Proses penagihan dan pembayaran

3. *Performance* (Performa)
 - a. Kesesuaian produk
 - b. Kecepatan pelayanan
 - c. Ketepatan waktu
 - d. Cara mengatasi masalah
 - e. Respon terhadap kesalahan
4. *Person* (SDM/Orang)
 - a. Ketersediaan
 - b. Keterampilan
 - c. Keramahan

Pengambilan data penelitian menggunakan data primer yaitu melalui wawancara mendalam kepada pihak manajemen yang terlibat langsung dalam kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan di RSAB “Harapan Kita”, dimana pertanyaan - pertanyaan yang diajukan kepada pihak manajemen terkait mengenai pengetahuan *relationship* dengan perusahaan pelanggan, kebijakan seputar kegiatan *customer relationship management* yang dilakukan RSAB “Harapan Kita” pada perusahaan pelanggan, faktor 4P yang menjadi faktor kegiatan *customer relationship management*, konsep 4R yang menjadi indikator kesuksesan kegiatan *customer relationship management*, dan kegiatan *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan yang dilakukan oleh rumah sakit.

Disamping melakukan wawancara mendalam kepada pihak yang terkait secara langsung, peneliti juga melakukan wawancara kepada Staff Penagihan dan Staff Layanan Jaminan Asuransi dan Perusahaan, dimana panduan wawancara mendalam kepada informan ini berbeda dengan panduan wawancara tiga informan lainnya. Dalam panduan wawancara terhadap pihak Staff Penagihan dan Staff Layanan Jaminan Asuransi dan Perusahaan, peneliti cenderung menggali informasi terkait dengan proses penagihan dan mengenai proses pendaftaran layanan kesehatan bagi pelanggan perusahaan (asuransi / swasta/BUMN).

Adapun secara keseluruhan hasil wawancara diringkas dan dilampirkan dalam bentuk matriks. Hasil penelitian panduan observasi dalam bentuk lembar checklist mengenai kegiatan *customer relationship management* yang dilakukan oleh rumah sakit dapat dilihat dalam lampiran.

6.3. Konsep 4R – Sebagai Indikator Kesuksesan dalam Pemasaran Khususnya Pada Kegiatan *Customer Relationship Management* Di RSAB “Harapan Kita”

6.3.1. Retention (Ketahanan)

Ketahanan adalah faktor pertama dari 4R *Customer Relationship Management* yang ditanyakan kepada para informan. Konsep dari ketahanan yang ditanyakan akan dilihat dari sisi bagaimana upaya RSAB “Harapan Kita” dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dapat dilihat bahwa menurut semua informan menyatakan bahwa saat ini RSAB “Harapan Kita” memang sedang mengupayakan mempertahankan pelanggan yang sudah ada,

khususnya pelanggan perusahaan (asuransi / swasta) yang tidak aktif atau kurang aktif dalam mengirimkan karyawannya untuk berobat di RSAB “Harapan Kita”. Upaya tersebut sudah direncanakan, upaya - upaya tersebut berupa temu pelanggan, kunjungan kemitraan, tournament persahabatan dan lain sebagainya. Namun sayang sampai saat ini rencana tersebut belum dapat direalisasikan dengan optimal, karena minimnya jumlah SDM yang tersedia untuk menjalankan program kegiatan CRM tersebut dan minimnya anggaran yang didapat oleh pemasaran sehingga belum adanya anggaran khusus untuk pelaksanaan program tersebut.

6.3.2. Relationship (Hubungan)

Hubungan adalah faktor kedua dari 4R *Customer Relationship Management* yang diteliti. Konsep dari hubungan yang ditanyakan meliputi Metode yang digunakan dalam membangun hubungan dengan perusahaan pelanggan .

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dapat dilihat bahwa menurut beberapa informan menyatakan bahwa saat ini RSAB “Harapan Kita” melakukan aktivitas dalam menjaga hubungannya dengan pelanggan perusahaan (asuransi maupun swasta/BUMN) hanya pada saat pelanggan tersebut datang berkunjung ke RSAB “Harapan Kita” atau pada saat pelanggan perusahaan tersebut komplain terhadap pelayanan RSAB “Harapan Kita”. Sedangkan untuk hubungan jangka panjang, saat ini RSAB “Harapan Kita” belum bisa berjalan dengan optimal, seperti belum berjalannya pertemuan regular atau secara kontinyu dengan perusahaan pelanggan guna mendapatkan *feed back* atas pelayanan yang ada di RSAB “Harapan Kita”.

6.3.3. Referral (Perekomendasi)

Perekomendasi yang dimaksud adalah adanya data atau informasi mengenai datangnya seorang pelanggan baru atas dasar rekomendasi dari pelanggan lama. Menurut beberapa informan yang ditanya mengenai hal ini, mereka menyatakan bahwa “sampai saat ini belum ada data khusus / informasi mengenai perekomendasi tersebut”. Hal ini diperkuat dengan salah satu informan yang menyatakan :

“...data mengenai perekomendasi memang belum ada, dan itu diluar dari pikiran kami untuk melakukan hal tersebut, mungkin nanti akan coba dilakukan demi perkembangan pemasaran RSAB “Harapan Kita dimasa mendatang...”. (I-2)

6.3.4. Recovery (Pemulihan)

Recovery yang dimaksud disini adalah lebih mengakui kesalahan yang dilakukan, dan segera memperbaiki masalah tersebut agar tidak terulang kembali.

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, upaya untuk mengakui kesalahan memang sudah dilakukan oleh RSAB “Harapan Kita” tetapi untuk penanganannya belum bisa dikatakan optimal, seperti ada beberapa kertas keluhan pelanggan yang sehari - hari masih berada didalam kotak saran, mungkin dengan adanya pengecekan kotak saran setiap hari dapat mempercepat penyelesaian masalah yang dikeluhkan oleh pasien / pelanggan. Dan hasil dari penanganan atas keluhan tersebut harus segera dievaluasi agar tidak terulang kembali.

6.4. Konsep 4P – *Customer Relationship Management* Di RSAB “Harapan Kita”

6.4.1. Product (Produk)

Produk adalah faktor pertama dari 4P *Customer Relationship Management* yang ditanyakan kepada para informan. Unsur produk yang ditanyakan akan dilihat dari sisi variasi produk, harga produk, kemasan produk dan ketersediaan produk layanan kesehatan RSAB “Harapan Kita”.

1. Variasi Produk

Variasi yang dimaksudkan disini adalah kelengkapan produk layanan kesehatan yang ditawarkan oleh RSAB “Harapan Kita”, termasuk spesialisasi yang ada, prosedur tindakan yang dimiliki, penunjang medis yang dimiliki, hingga fasilitas umum yang dimiliki seperti pusat jajan (kantin), ATM (Anjungan Tunai Mandiri) dan toko - toko perlengkapan kebutuhan sehari - hari.

Dari hasil wawancara mendalam mengenai variasi produk layanan kesehatan terhadap lima orang informan maka dapat diambil kesimpulan bahwa menurut informan 1,2,3, menyatakan :

“...produk yang dimiliki oleh RSAB Harapan Kita sangat banyak dan bervariasi, bahkan ada beberapa produk yang diunggulkan seperti Program Melahirkan Bayi Tabung Indonesia (MELATI), Program Klinik Celah Bibir dan Langit - Langit (SEHATI), Klinik Khusus Tumbuh Kembang Anak (KKTK), Poliklinik Terpadu Bayi Sehat (POTAS)...”.

Sedangkan untuk produk layanan kesehatan yang sering digunakan dan yang tidak sering digunakan oleh pelanggan perusahaan, menurut informan 2 dan 3 berpendapat sama, yaitu :

“...produk yang sering dibeli oleh pelanggan biasanya rawat jalan dan rawat inap, sedangkan untuk produk yang jarang dibeli biasanya produk – produk kecantikan / kosmetik...”.(I-2&3)

Pendapat tersebut sangat bertolak belakang dengan informan I yang mengatakan *“...Kita tidak bisa menafsirkan produk apa yang sering dan tidak sering dibeli oleh pelanggan, itu semua tergantung dari apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan itu sendiri...”*. (I-1)

Saat ini RSAB “Harapan Kita” telah menjadi sebuah rumah sakit serba ada, dengan ditunjang berbagai fasilitas umum yang ada juga sudah lengkap, seperti Pusat Jajan (Kantin), JFC (Jakarta Fried Chicken), Kios Majalah, Koran, buah - buahan, toko perlengkapan sehari-hari, toko roti, koperasi karyawan yang juga menjual kebutuhan sehari-hari, Bank (BRI,BNI,LIPPO), ATM (BCA, LIPPO, BNI,BRI,BII) sampai tempat parkir yang dapat menampung sampai 500 mobil pribadi. Letak RSAB sendiri berada ditengah kota dan perbatasan antara Jakarta dan Tangerang, sangat strategis karena berada dijala utama slipi dan pinggir jalan tol dalam kota, serta dilalui oleh beberapa kendaraan umum dari segala jurusan, sehingga akses ke RSAB “Harapan Kita” sangat mudah dijangkau.

2. Harga Produk

Tarif produk yang ditanyakan hanya sebagai gambaran umum tarif RSAB “Harapan Kita” bila dibandingkan dengan kemampuan perusahaan (asuransi dan non asuransi), hampir seluruh informan menyatakan bahwa “tarif RSAB Harapan Kita masih sesuai dengan anggaran kemampuan mereka (perusahaan asuransi / non asuransi)”.

Hal ini diperkuat oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa :

“...dan untuk masalah tarif memang mereka sudah punya buku tarif tapi sebenarnya tarif masih bisa dinegosiasikan pada saat pembuatan kontrak kerjasama kok...”. (I-3)

3. Kemasan Produk

Kemasan produk yang dimaksud adalah bagaimana produk layanan kesehatan RSAB “Harapan Kita” dikemas. Misalnya rawat jalan mulai dari pendaftaran, keadaan ruang tunggu, pelayanan dokter, hingga apotek. Atau misalnya seperti pada Poliklinik Terpadu Bayi Sehat (POTAS) mulai dari paket produk yang ditawarkan, cara memperlakukan pasien, hingga bagaimana hasil produk yang disajikan kepada pasien.

Secara keseluruhan kemasan dari suatu unit layanan kesehatan yang ada di RSAB “Harapan Kita” sudah baik misalnya ada beberapa paket melahirkan, semuanya tampak menarik. Namun terdapat kekurangan pada sisi promosi, seperti minimnya jumlah brosur produk layanan, juga informasi yang ada di website kurang *up to date* sehingga dapat menghambat kesuksesan promosi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu informan yang mengungkapkan bahwa :

“...kami sudah berusaha untuk mengemas produk layanan kami dengan sebaik mungkin agar pasien puas, Cuma memang dari segi promosinya kami sangat kurang sekali, bisa dilihat dari minimnya jumlah brosur produk layanan dan informasi yang ada diwebsite rumah sakit juga tidak up to date (ketinggalan jaman)...”. (I-2)

“...Saat ini upaya promosi lebih kearah promosi kesehatan berupa penyuluhan – penyuluhan masalah kesehatan...”. (I-1)

4. Ketersediaan Produk

Ketersediaan yang dimaksud adalah apakah RSAB “Harapan Kita” dapat menyediakan produk layanan kesehatan yang dibutuhkan oleh pasien

perusahaan asuransi maupun swasta/BUMN. Rata - rata informan menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan pasien dari perusahaan cenderung tidak ada kesulitan, karena pada umumnya yang dibutuhkan adalah produk - produk standard rumah sakit, seperti rawat jalan, rawat inap, POTAS serta fasilitas penunjang lain yang terkait yang pasti ada. Bila ada layanan yang tidak tersedia biasanya pasien akan dirujuk ke rumah sakit lain. Namun menurut pengakuan beberapa informan menyatakan bahwa “merujuk pasien ke rumah sakit lain, hal ini jarang terjadi karena mengingat RSAB Harapan Kita adalah Rumah Sakit Khusus Anak dan Ibu yang telah menjadi pusat rujukan nasional jadi fasilitas yang ada di RSAB “Harapan Kita” memang dirasa sudah lengkap”.

6.4.2. Process (Proses)

Proses adalah faktor kedua dari 4P *Customer Relationship Management* yang diteliti. Unsur proses yang ditanyakan meliputi proses pendaftaran, pendistribusian produk, pengaturan karyawan serta proses penagihan dan pembayaran.

1. Proses Pendaftaran

Pasien yang berasal dari perusahaan asuransi maupun swasta/BUMN yang sudah bisa diterima, maka proses pendaftaran di counter layanan asuransi / jaminan perusahaan cukup cepat, sama dengan pasien individu. Kesulitan tampak bila pasien berasal dari perusahaan asuransi / swasta yang jarang

berobat ke RSAB “Harapan Kita”, maka petugas layanan asuransi / jaminan perusahaan harus melakukan konfirmasi kepada perusahaan asuransi / swasta yang bersangkutan tentang plafon atau leverage yang dimiliki pasien tersebut untuk nantinya diproses di bagian keuangan. Petugas akan semakin repot bila ada beberapa pasien dengan masalah yang sama datang pada waktu yang bersamaan. Sebagian dari informan menambahkan “bahwa prosedur pendaftaran yang berlaku di RSAB Harapan Kita sudah cukup baik untuk rawat jalan maupun rawat inap”. Hal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu informan yang mengungkapkan bahwa :

“...bila pelanggan perusahaan (asuransi / non asuransi) yang bersangkutan tertib untuk melaksanakan prosedur yang ada, maka proses pendaftaran pun tidak akan menjadi sulit...”. (I-4)

2. Pendistribusian Produk

Pendistribusian produk yang dimaksud adalah bagaimana proses suatu produk layanan dapat sampai ke tangan pasien, termasuk juga bila layanan yang diinginkan tidak tersedia di RSAB “Harapan Kita”. Menurut beberapa informan menyatakan :

“...pihak rumah sakit akan berusaha agar pasien dapat memperoleh layanan secara cepat dan cermat. Khusus untuk masalah rujukan, bila pihak RSAB Harapan Kita tidak mampu menyediakan suatu layanan, maka pasien akan dirujuk, bagaimanapun juga RSAB Harapan Kita harus selalu mengutamakan keadaan dan keselamatan pasien”. (I-1&3)

3. Pengaturan karyawan

RSAB “Harapan Kita” memberikan kebijakan pada tiap unit untuk mengatur sendiri karyawannya dalam hal shift, cuti dan absen sehingga

mereka lebih leluasa untuk tetap dapat memberikan pelayanan kepada pasien berdasarkan kemampuan mereka. Kemudian tiap bagian juga berhak memberikan rotasi atau shift sendiri - sendiri sesuai dengan jam kerja masing - masing yang diperlukan. Menurut beberapa informan yang menyatakan ” bagian SDM harus mengurus mengenai kesejahteraan dan penambahan ilmu karyawan sementara untuk pengaturannya diserahkan langsung ke unit masing - masing yang bersangkutan untuk dikelola, perekrutan pun dilakukan oleh SDM atas dasar permintaan unit yang membutuhkan dengan persyaratan dan kriteria yang diajukan oleh unit tersebut, kemudian karyawan baru harus melalui masa orientasi keseluruhan unit sehingga mereka dapat melihat proses yang berlangsung di rumah sakit ”.

Selain itu juga proses pengaturan karyawan bisa lebih dititikberatkan pada perekrutan bagi unit - unit yang membutuhkan, seperti salah satu informan yang menyatakan bahwa :

”beban kerja yang didapat cukup tinggi padahal yang mengerjakan hanya satu sampai dua orang saja, sehingga terjadinya penumpukan beban kerja”.
(I-2)

4. Proses Penagihan dan Pembayaran

Pada proses penagihan dan pembayaran, biasanya Sebelum dilakukan penagihan dilihat dulu kelengkapan berkasnya, seperti harus ada jaminan, resume dokter, bukti pendukung obat, kemudian baru berkas aslinya dikirimkan ke perusahaan jaminan setelah ada tanda tangan dari kepala bagian, pengiriman berkas melalui pengiriman jasa oleh Arvira yang sudah bekerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”.

Biasanya penagihan baru dilakukan setelah 1 minggu pasien pulang dan proses pembayarannya setelah masa jatuh tempo yaitu sekitar 2 minggu setelah pengiriman penagihan. Dan bila sudah melampaui masa jatuh tempo, akan dilakukan konfirmasi ke perusahaan pelanggan/jaminan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu informan, yaitu :

”...bila sudah lewat masa jatuh tempo maka akan ada konfirmasi ke perusahaan jaminan, biasanya pengiriman kartu piutang pasien yang dikirim melalui Fax, telepon, surat dll, kemudian jawaban konfirmasi paling lambat 3 hari dari waktu pengiriman, bila sampai 3 hari belum ada jawaban maka ada ketegasan dari pihak rumah sakit yaitu dengan mendatangi perusahaan jaminan tersebut ...”. (I-5)

6.4.3. Performance (Performa)

Performa yang dilihat dari RSAB “Harapan Kita” adalah kesesuaian produk yang dijanjikan kepada klien dengan yang disediakan, kecepatan pelayanan, cara mengatasi masalah yang timbul, dan respon RSAB “Harapan Kita” terhadap kesalahan yang dilakukannya.

1. Kesesuaian Produk

Janji atau kesesuaian yang dimaksudkan disini adalah kesesuaian dengan informasi / promosi yang diberikan oleh RSAB “Harapan Kita”, misalnya saja nama - nama dokter yang praktek, fasilitas yang dimiliki dan lain sebagainya. Salah satu dari informan menyatakan

“...bahwa apa yang apa yang di sediakan oleh RSAB Harapan Kita masih sesuai dengan apa yang di promosikan, karena sangat sulit untuk menentukan kesesuaian karena memang jarang ada hal mengenai produk layanan yang dipromosikan oleh RSAB Harapan Kita, paling mereka hanya percaya saja dengan image RSAB Harapan Kita selama ini...”.(I-2)

Kemudian seorang informan lain menyatakan, bahwa :

“...kadang ketidak sesuaian tersebut datang dari kurangnya informasi dan komunikasi antara perawat yang berjaga dengan petugas customer service mengenai perihal jadwal dokter seperti ketidakhadiran dokter yang seharusnya ada jadwal praktek yang dikarenakan sakit, cuti dan lain sebagainya...”.(I-3).

2. Kecepatan Pelayanan dan Ketepatan Waktu

Pelayanan yang diberikan RSAB “Harapan Kita” khususnya di poli rawat jalan dan di unit penunjang lainnya misalnya seperti laboratorium dan lain sebagainya, bisa dikatakan cukup cepat. Masing - masing unit layanan dapat memberikan pelayanan sesuai dengan target waktu masing - masing.

Menurut beberapa informan, RSAB “Harapan Kita” selalu berusaha melayani pasien dengan cepat dan tepat waktu, seperti motto yang dimiliki RSAB “Harapan Kita” yaitu sebagai berikut :

- **FAST** : Cepat
Pelayanan kepada pelanggan yang optimal dan dapat diukur dalam satuan waktu.
- **ACCURATE** : Tepat waktu
Pelayanan yang berorientasi pada ketepatan dalam melaksanakan kegiatan / pelayanan di unit kerja atau profesi masing - masing.

- **CONVENIENT and SAFE** : Nyaman dan aman
Suatu kegiatan / pelayanan kesehatan yang dapat memberikan rasa nyaman dan aman bagi pelanggannya.
- **TEAMWORK** : Terpadu
Pelayanan kesehatan yang diberikan secara terpadu dalam suatu sistem yang terintegrasi untuk mencapai TQM (*Total Quality Management*)

3. Cara Mengatasi Masalah

Menurut RSAB "Harapan Kita" bila timbul masalah antara rumah sakit dengan perusahaan pelanggan (asuransi / swasta), maka mereka dapat menghubungi pihak rumah sakit kapan saja lewat *contact person* yang sudah ditunjuk. Jalur hubungan yang berlangsung selama ini bisa melalui telepon, surat, fax, atau bertemu langsung dengan pihak yang terkait. Kemudian masalah yang timbul akan dibicarakan dan diusahakan dapat sesuai dengan musyawarah mufakat.

4. Respon Terhadap Kesalahan

Menurut sebagian informan RSAB "Harapan Kita", menyatakan bahwa bila pihak rumah sakit melakukan kesalahan maka bagian pemasaran sebagai kesan pertama bagi mereka, akan segera melakukan tindakan dengan melakukan koordinasi dengan unit terkait juga tentunya dengan perusahaan pelanggan (asuransi/swasta) itu sendiri yang merasa dirugikan.

6.4.4. Person (SDM / Orang)

Para informan ditanyakan mengenai pendapat mereka tentang SDM, khususnya yang terkait dengan pembinaan pelanggan perusahaan (asuransi /swasta) ditinjau dari sisi ketersediaan, keterampilan dan keramahannya.

1. Ketersediaan

Berdasarkan observasi dan wawancara mendalam dapat dilihat bahwa jumlah SDM, khususnya pada staff Bina Pelanggan yang terkait hubungan dengan perusahaan pelanggan (asuransi/swasta) yang ada di RSAB “Harapan Kita” saat ini sangat terbatas, yaitu hanya satu orang yang menjabat sebagai Koordinator Bina Pelanggan. Dengan jumlah personil yang sedikit maka tidak akan cukup kuat untuk menangani klien perusahaan pelanggan (asuransi/swasta) atau bila ada yang sakit atau cuti maka beban kerja akan bertambah berat.

2. Keterampilan

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, keterampilan yang dimiliki oleh staff koordinator bina pelanggan bisa dikatakan cukup terampil untuk berhadapan dengan pelanggan perusahaan karena mereka sudah bertahun - tahun dan terbiasa dalam menjalankan pekerjaan tersebut, tetapi untuk keterampilan teknologi (penggunaan komputer) dan pengetahuan mengenai pemasaran masih dirasa kurang dan belum sesuai dengan standard yang diinginkan oleh RSAB “Harapan Kita”. Mungkin dengan diadakannya pelatihan, seperti kursus komputer dan

pelatihan - pelatihan lain yang berkaitan dengan dunia pemasaran secara rutin maka berangsur - angsur karyawan tersebut dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kriteria RSAB “Harapan Kita”.

3. Keramahan

Berdasarkan observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, SDM - Staff bina pelanggan cukup ramah dalam melayani keperluan klien perusahaan pelanggan (asuransi / swasta), khususnya keperluan mengenai berkas - berkas kontrak kerjasama.

6.5. Aktivitas / Kegiatan *Customer Relationship Management* Di RSAB “Harapan Kita”

Customer Relationship Management hingga saat ini belum menjadi suatu program kerja baku yang dilaksanakan untuk perusahaan pelanggan. RSAB “Harapan Kita” memang sudah berupaya untuk memberikan pelayanan yang berfokus pada pelanggan perusahaan, namun masih terbatas pada pelayanan kesehatan dan pelayanan *customer service* saja. Salah satu informan menyadari betul betapa pentingnya menjaga hubungan baik dengan perusahaan pelanggan, seperti yang dikutip dalam pernyataan informan tersebut :

“...dulu kegiatan CRM pernah dilakukan seperti kunjungan kemitraan, tapi saat ini karena keterbatasan dana (belum ada dana khusus untuk program) jadi sulit untuk direalisasikan, tetapi pihak marketing sudah menargetkan untuk dapat melaksanakan program CRM pada pertengahan tahun 2008 ini...”.(I-2)

Adapun program kegiatan *Customer Relationship Management* ini sudah termasuk didalam rencana program Sub Bagian Pemasaran RSAB “Harapan Kita”, seperti dengan melakukan kunjungan kemitraan sebulan sekali, kemudian temu pelanggan satu bulan lima perusahaan yang terdiri dari perusahaan asuransi maupun swasta baik yang aktif, kurang aktif maupun yang tidak aktif sekalipun.

Kemudian akan diadakannya tournament persahabatan dengan perusahaan pelanggan. Tetapi semua itu hingga saat ini, tepatnya tahun ini belum ada yang dapat dilaksanakan, sedangkan RSAB “Harapan Kita” menargetkan pertengahan tahun ini harus sudah dilaksanakan.

Adapun indikator yang digunakan sebagai target evaluasi terhadap program kerja tahun 2008, antara lain yaitu :

- a. Menjadikan perusahaan pelanggan potensial yang selama ini belum melakukan kerjasama untuk bisa mulai bekerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”.
- b. Untuk perusahaan pelanggan yang sudah bekerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”, diharapkan dapat lebih aktif melakukan kunjungan.
- c. Mempertahankan perusahaan pelanggan yang aktif berkunjung ke RSAB “Harapan Kita”, agar tetap setia menggunakan produk layanan kesehatan dari RSAB “Harapan Kita”.

BAB VII

PEMBAHASAN

7.1. Pembahasan Khusus

Customer Relationship Management merupakan suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggannya. *Customer Relationship Management* juga bisa dikatakan sebagai sebuah filosofi manajemen yang menggambarkan suatu strategi yang fokus terhadap pelanggan. Mengapa harus fokus terhadap pelanggan? Karena pelanggan adalah urat nadi operasi perusahaan. Kecakapan memahami dan memenuhi harapan - harapan pelanggan harus menjadi filsafat bisnis setiap perusahaan dan manajemen

Sasaran utama dari *Customer Relationship Management* adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pengertian yang lebih baik terhadap kebiasaan (*behavior*) pelanggan. *Customer Relationship Management* bertujuan untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan pengendalian *Return On Investment* (ROI) di area ini.

Sebuah sistem *Customer Relationship Management* harus bisa menjalankan fungsi sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor - faktor yang penting bagi pelanggan.
2. Mengusung falsafah *customer-oriented*

3. Mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan
4. Membangun proses ujung ke ujung dalam melayani pelanggan
5. Menyediakan dukungan pelanggan yang sempurna
6. Menangani keluhan/komplain pelanggan
7. Mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan
8. Membuat informasi holistik tentang informasi layanan dan penjualan dari pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam kepada para informan, observasi dan telaah dokumen, dilihat dari program kerja Sub Bagian Pemasaran, bahwa RSAB “Harapan Kita” sudah memiliki program *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan, seperti temu pelanggan, kunjungan kemitraan, tournament persahabatan dan lain sebagainya. Tetapi program *customer relationship management* pada perusahaan pelanggan tersebut belum dapat terealisasi dengan optimal, salah satunya dikarenakan minimnya jumlah SDM untuk pelaksanaan program tersebut.

7.2. Konsep 4R – Sebagai Indikator Kesuksesan Kegiatan *Customer Relationship Management* Pada Perusahaan Pelanggan Di RSAB “Harapan Kita”

7.2.1. Retention (Ketahanan)

Menurut Barnes (2003) Ketahanan adalah bagaimana mempertahankan pelanggan yang kita inginkan dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka.

Untuk ketahanan pelanggan, umumnya informan dari pihak manajemen RSAB “Harapan Kita” menyatakan bahwa rencana program ketahanan melalui kegiatan *Customer Relationship Management* belum dapat direalisasikan dengan optimal, dikarenakan minimnya jumlah SDM dan anggaran untuk melakukan kegiatan tersebut. Padahal kalau dilihat dari keuntungan yang didapat dengan mempertahankan hubungan (loyalitas) dengan pelanggan bila dilihat dari segi biaya pemasarannya adalah untuk mendapatkan seorang *customer* atau pelanggan baru diperlukan biaya 6 - 7 kali biaya lebih besar dibandingkan dengan mempertahankan seorang *customer* atau pelanggan yang sudah teraih. Oleh karena itu, untuk masalah ketahanan pelanggan di RSAB “Harapan Kita” tidak sesuai dengan kepustakaan (Barnes, 2003) yang menyatakan bahwa mempertahankan pelanggan jauh lebih murah dari pada mencari pelanggan baru.

7.2.2. Relationship (Hubungan)

Hubungan mungkin terjadi ketika pelanggan secara sukarela atau bahkan secara antusias melakukan bisnis dengan sebuah perusahaan selama jangka waktu yang lama. (Barnes, 2003).

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, didapatkan bahwa hubungan yang terjadi dengan pelanggan perusahaan hanya terjadi pada saat pelanggan tersebut datang ke rumah sakit dan hanya pada saat pelanggan tersebut memberikan komplain terhadap pelayanan yang diberikan, hal ini ditunjang dengan banyaknya perusahaan pelanggan yang tidak aktif atau kurang aktif dalam mengirimkan karyawannya untuk mendapatkan pelayanan kesehatan dari RSAB “Harapan Kita”.

Untuk menjalin hubungan diperlukan upaya lebih dari sekedar membangun hubungan, tetapi lebih dari usaha untuk mendekati pelanggan dan berusaha untuk memahami dan melayani mereka dengan lebih baik. Karena sifat alamiah suatu hubungan membutuhkan sebuah kepercayaan, komitmen, komunikasi dan pemahaman. Masih menurut Barnes (2003) menyatakan penting untuk menempatkan hubungan sebagai sesuatu yang sama pentingnya dengan aspek bisnis lainnya.

7.2.3. Referral (Perekomendasi)

Perekomendasi merujuk pada efek penyebaran berita dari mulut ke mulut yang merupakan hasil dari kepuasan pelanggan serta pesan yang kuat yang memuaskan pelanggan akan dibawa pada orang lain. (Barnes, 2003).

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, didapatkan bahwa belum ada data atau informasi mengenai kedatangan pasien baru atas dasar perekomendasi dari pelanggan lama, kiranya pihak manajemen dapat lebih giat untuk memperoleh informasi - informasi dari pelanggan perusahaan seputar produk pelayanan kesehatan RSAB “Harapan Kita” untuk mengetahui apakah mereka puas atau tidak, karena dengan adanya kepuasan kemungkinan si pelanggan lama tersebut dapat memberitahu kolega, teman, atau anggota keluarga yang di percaya untuk memakai jasa layanan dari RSAB “Harapan Kita” dan data / informasi tersebut sangat penting untuk kemajuan image atau citra dari rumah sakit itu sendiri.

7.2.4. Recovery (Pemulihan)

Menurut Ahli Manajemen Barnes (2003), Pemulihan dari pelayanan yang buruk pada pelanggan haruslah menjadi sebuah komponen penting dalam mengelola hubungan pelanggan.

Langkah yang perlu dilakukan untuk dapat pulih dari pelayanan yang buruk, yaitu : (Barnes, 2003)

- a. Karyawan harus diberi wewenang untuk mengatasi terjadinya kekurangan dalam pelayanan dan kualitas produk, jangan terlalu menghakimi kesalahan mereka, karena hal tersebut malah akan semakin membuat karyawan frustrasi akan kesalahannya. Tetapi berikanlah dorongan untuk tetap semangat dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.
- b. Yakinkan bahwa kesalahan dapat di ubah menjadi kesempatan untuk membuat pelanggan terkesan dan menenangkan loyalitas mereka. Pulih dari suatu kesalahan dapat menegaskan kembali komitmen dari pelanggan yang loyal dan juga mendemonstrasikan kepada pelanggan kesungguhan anda untuk melayani dan memuaskan pelanggan

Dari beberapa langkah diatas dapat diterapkan untuk membuktikan dan membuat pelanggan kembali terkesan dengan produk layanan yang dimiliki oleh RSAB “Harapan Kita”. Sistem yang terkait dengan penanganan masalah dengan perusahaan pelanggan ditekankan bahwa untuk merubah sistem pemecahan masalah sehingga sehingga masalah dapat lebih cepat diselesaikan dan tidak berlarut - larut dan yang penting agar masalah tersebut tidak terulang kembali.

7.3. Konsep 4P – CRM di RSAB “Harapan Kita”

7.3.1. *Product* (Produk)

Menurut ahli manajemen Kotler (1997) produk adalah :

”Anything that can be offered to a market for to satisfy want or need includes physical goods, services, person, place, organizations and ideas”.

Artinya : Produk adalah sesuatu didalamnya yang meliputi objek fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan.

Tetapi bagaimana caranya suatu perusahaan atau institusi bisa menentukan apa saja yang dapat mereka jual ke konsumen. Kotler (2003) menjabarkan melalui empat cara sebagai berikut :

- a. Menjual sesuatu yang sudah pernah ada.
- b. Membuat sesuatu yang diminta oleh seseorang.
- c. Mengantisipasi sesuatu yang mungkin akan diminta oleh seseorang.
- d. Membuat sesuatu yang tidak pernah diminta oleh siapapun namun akan memberikan para penggunanya sebagai nilai kepuasan.

Cara yang terakhir ini melibatkan banyak faktor, namun berpeluang besar untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Konsep dari peningkatan produk yang ditawarkan adalah bukan hanya cara menjual produk tersebut, tetapi bagaimana caranya untuk dapat memperkenalkan produk tersebut kepada masyarakat luas, konsumen atau sebagai calon pelanggan. Tetapi konsep jasa memiliki sesuatu (*sense of belongin*) yang tinggi untuk dapat memberikan nilai kepercayaan yang lebih kepada pelanggan dan calon pelanggan.

Produk rumah sakit adalah produk jasa pelayanan kesehatan yang terdapat di rumah sakit yang dapat dipasarkan untuk diperjual belikan kepada masyarakat luas. Adapun produk jasa memiliki ciri khas yang berbeda dengan produk barang. Ciri khas tersebut, yaitu : (Kotler, 1996)

a. *Intangibility* (tidak dapat dilihat)

Produk yang diperjualbelikan tidak dapat dilihat wujudnya. Dalam hal pelayanan kesehatan, pasien tidak dapat mengetahui hasil akhir dari perawatan yang diterimanya. Ia tidak dapat membeli kesembuhan begitu juga tidak dapat menjual atau menjamin kesembuhan.

b. *Tangibility* (dapat dilihat/nyata)

Produk yang dirancang dan dibeli pada saat yang bersamaan. Tidak seperti barang yang dibuat terlebih dahulu, disimpan, dipromosikan, diteliti oleh pembeli dan baru kemudian dibeli. Dalam hal pelayanan kesehatan, sebelum pasien datang dan diperiksa tidak mungkin seorang dokter dapat mengetahui penatalaksanaan yang akan diberikan.

c. *Variability* (bervariasi)

Variasi pelayanan yang diberikan sangat luas. Dalam pelayanan kesehatan, penatalaksanaan pasien satu dengan lainnya dapat berbeda - beda walaupun diagnosisnya sama, misalnya saja diabetes pasien lanjut dan pasien lainnya pada kehamilan.

d. *Perishability* (tidak tahan lama)

Produk jasa tidak dapat disimpan sehingga jika suatu jasa layanan saat ini memiliki tingkat demand yang rendah maka tidak bisa jasa tersebut tetap diproduksi terlebih dahulu dan disimpan untuk masa depan bila demand tinggi.

Adapun dalam melaksanakan kegiatan *Customer Relationship Management*, produk yang diperlukan adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan (*tailor made*) pelanggan loyal. Berdasarkan triangulasi, observasi dan juga wawancara dengan manajemen pemasaran RSAB “Harapan Kita”, dilihat bahwa variasi produk layanan RSAB “Harapan Kita” ini hanya khusus diperuntukkan bagi ibu dan anak. Sehingga produk layanannya lebih banyak ragamnya seputar masalah ibu dan anak.

1. Variasi Produk

Variasi produk layanan RSAB “Harapan Kita” cukup banyak dan beragam dan ada beberapa produk layanannya yang dikelompokkan menjadi produk unggulan. Dengan adanya produk unggulan yang dimiliki RSAB “Harapan Kita” diharapkan dapat menarik calon pelanggan dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Produk unggulan tersebut terdiri dari :

- Program Melahirkan Bayi Tabung Indonesia (MELATI), yang merupakan pelayanan bagi pasangan suami istri yang belum dikaruniai keturunan dengan mengikuti program bayi tabung.
- Program Klinik Celah Bibir dan Langit-Langit (SEHATI), yang diperuntukkan bagi anak usia 0 – 18 tahun yang mempunyai masalah bibir sumbing dan masalah seputar bibir dan mulut.
- Klinik Khusus Tumbuh Kembang Anak (KKTK), yaitu poli klinik khusus yang memantau bayi dan anak yang diduga akan mengalami gangguan tumbuh kembang.

- Poliklinik Terpadu Bayi Sehat (POTAS), layanan ini diperuntukkan bagi bayi dan anak agar mendapatkan suatu kesinambungan dalam hal pelayanan dan pertumbuhan anak sejak dini sehingga dapat menjadi anak yang berkualitas.
- Tunjangan Parenteral Nutrisi, pelayanan ini diberikan kepada pasien yang tidak dapat mengkonsumsi makanan melalui mulut atau makanan yang masuk tidak dapat mencukupi sehingga pemberian makanan harus dilakukan melalui pembuluh darah (nutrisi parenteral) atau melalui pipa khusus ke lambung atau usus (nutrisi enteral).
- Perinatal resiko tinggi, merupakan tim pelayanan bayi baru lahir (perinatologi anak) merupakan mitra terdekat dari tim perinatologi ibu. Kedua tim ini secara rutin mengadakan kontak untuk mengantisipasi segala kemungkinan sebelum kelahiran bayi yang diperkirakan mempunyai kelainan bentuk / cacat bawaan lainnya.

Untuk pengembangan variasi produk, maka perlu dikembangkan konsep strategi produk dalam upaya menerapkan konsep produk yang ada agar membedakan produk jasa RSAB “Harapan Kita” dengan produk jasa dari rumah sakit lain. Berdasarkan ciri khas produk jasa seperti yang telah disebutkan diatas, maka mempertahankan pelanggan rumah sakit bukan berarti mengharapkan pelanggan terus menerus sakit tapi bagaimana mengoptimalkan produk yang dapat melayani pasien sehat untuk memeriksakan kesehatan mereka secara rutin.

2. Harga Produk

Harga merupakan satu - satunya variabel dalam pemasaran yang menghasilkan pendapatan. Definisi harga menurut Kotler (1997), ialah :

“The amount of money charged for a product or service”.

Artinya : Harga adalah sejumlah uang yang ditetapkan untuk suatu produk atau pelayanan.

Untuk harga / tarif produk, umumnya informan dari pihak manajemen RSAB “Harapan Kita” menyatakan bahwa bila dilihat dari jenis rumah sakit, RSAB “Harapan Kita” tergolong rumah sakit khusus ibu dan anak milik pemerintah yang target pasarnya bisa dibidang cukup luas dari menengah kebawah sampai dengan menengah keatas. Adapun tarif yang diberlakukan sudah sesuai dengan anggaran kemampuan pasien perusahaan pelanggan (asuransi / swasta) dan sesuai dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh RSAB “Harapan Kita”. Hal ini sesuai dengan kepustakaan Berry, 2001 yang menyatakan bahwa pelanggan lebih peduli kepada *“the fairest price”* dan bukan *“the lowest price”*.

3. Kemasan Produk

Dilihat dari sisi kemasan produk layanan kesehatan, menurut beberapa informan, RSAB “Harapan Kita” perlu meningkatkan kemasan produk, dengan menitikberatkan pada produk yang benar - benar dibutuhkan oleh pelanggan atau pada produk unggulan agar berbeda dengan rumah sakit lain. Setelah diketahui bahwa rawat jalan, rawat inap, POTAS yang tentunya terkait

dengan fasilitas penunjang lainnya adalah salah satu dari produk yang sering digunakan oleh rumah sakit, maka RSAB “Harapan Kita” dapat memulai dengan memperbaiki atau menambahkan inovasi terhadap kemasan produk - produk tersebut dan tidak perlu untuk menambah variasi produk layanan lagi.

Adapun penambahan inovasi terhadap kemasan produk produk layanan RSAB “Harapan Kita” bisa dengan cara misalnya melalui pembuatan paket - paket imunisasi di POTAS, paket cuci rambut gratis di salon rumah sakit sehabis melahirkan dan lain sebagainya. Dengan adanya paket - paket yang unik tersebut, maka akan membedakan produk jasa RSAB “Harapan Kita” dengan produk jasa dari rumah sakit lain.

Dengan membuat program paket tersebut, akan berdampak positif bagi rumah sakit dan pelanggan, khususnya pelanggan perusahaan (asuransi dan non asuransi). Positif karena menguntungkan kedua belah pihak, rumah sakit tidak akan kehilangan pelanggan (mempertahankan pelanggan) dan rumah sakit dapat menjaring calon pelanggan yang haus akan pelayanan yang bervariasi dan profesional dengan harga terjangkau. Dengan adanya program paket pelanggan pun merasa untung dalam segi harga, karena pelanggan akan membayar lebih murah dari produk yang dijual oleh rumah sakit lain.

Berdasarkan informasi dari informan dimana produk layanan kesehatan yang sering digunakan adalah rawat jalan, rawat inap, POTAS yang tentunya terkait dengan fasilitas penunjang lainnya.

4. Ketersediaan Produk

Menurut Barnes (2003), perusahaan yang baik adalah yang dapat menyediakan produknya kapan saja pelanggan membutuhkan. Dalam hal pelayanan rumah sakit tentunya produk yang dihasilkan harus tersedia selama 24 jam dan apabila tidak bisa disediakan maka pasien harus dapat dirujuk ke provider kesehatan lainnya. Menurut beberapa informan, RSAB “Harapan Kita” bila dilihat dari jenis rumah sakit bahwa RSAB “Harapan Kita” adalah rumah sakit khusus untuk ibu dan anak kelengkapan produk layanan yang dimiliki oleh RSAB “Harapan Kita” sudah cukup lengkap bagi kebutuhan dan keinginan ibu dan anak, maka jarang sekali seorang pasien sampai harus dirujuk ke tempat lain.

7.3.2. Process (Proses)

1. Proses Pendaftaran

Proses pendaftaran akan menjadi lebih cepat dan mudah apabila petugas layanan asuransi / jaminan perusahaan tidak banyak melakukan konfirmasi ke perusahaan pelanggan (asuransi / swasta) yang bersangkutan. Hal ini dapat diatasi dengan memperbaiki sistem database yang ada. Informasi mengenai hak pasien yang ditanggung oleh perusahaan (asuransi / swasta) yang bersangkutan sudah dimasukkan dalam satu sistem yang dapat dengan mudah diakses.

2. Pendistribusian Produk

Seperti sudah diutarakan sebelumnya, RSAB “Harapan Kita” jarang sampai harus merujuk pasiennya ke rumah sakit lain. Namun bila RSAB “Harapan Kita” tidak bisa menyediakan sebuah pelayanan yang dibutuhkan maka bagaimanapun caranya RSAB “Harapan Kita” harus dapat menjamin distribusi produk layanan kesehatan tersebut agar tetap sampai ke tangan pasien. Untuk merujuk pasien RSAB “Harapan Kita” sudah menyediakan ambulans yang datang menjemput pasien dari rumah atau sakit lain untuk dibawa ke RSAB “Harapan Kita” atau untuk membawa pasien RSAB “Harapan Kita” kerumah sakit lain. Sayangnya saat ini RSAB “Harapan Kita” tidak memiliki helipad sehingga cukup menyulitkan untuk evakuasi pasien secara cepat, misalnya ada pasien RSAB “Harapan Kita” yang ingin bersalin dalam kondisi keadaan sudah pembukaan dan segera akan melahirkan, sedangkan jalanan yang dilalui terkena macet, pasti hal tersebut akan menyulitkan pasien untuk segera sampai di RSAB “Harapan Kita”. Oleh karena itu penggunaan helipad cukup penting dan bisa dipertimbangkan.

Dalam rangka memenangkan persaingan global dengan rumah sakit lainnya hingga ke taraf internasional, penting bagi RSAB “Harapan Kita” untuk mempertahankan hal - hal tersebut. Keselamatan pasien dalam perjalanan ditentukan oleh fasilitas alat transportasi yang digunakan dalam hal ini sebuah ambulans. Kemudian bila RSAB “Harapan Kita” memiliki *network* dengan rumah sakit lain diluar kota atau luar negeri maka transportasi cepat seperti helikopter yang *full equipment* menjadi syarat utama. Tidak perlu memiliki helikopter sendiri, cukup dengan bekerjasama dengan perusahaan seperti *medical evacuation*, namun prasarana berupa helipad tetap penting untuk dimiliki.

3. Pengaturan Karyawan

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan informan, yang perlu diperhatikan dari pengaturan karyawan adalah lebih kepada pengaturan *contact person* bagi perusahaan pelanggan (asuransi/swasta) tersebut. Sediakan nomor telepon *contact person* yang mudah dihubungi, misalnya nomor ekstensi khusus yang hanya dipergunakan untuk perusahaan pelanggan (asuransi/swasta). Lebih baik lagi bila disediakan beberapa orang *contact person* sehingga seorang *contact person* hanya menangani beberapa perusahaan pelanggan (asuransi/swasta) saja. Hal ini juga mungkin dapat diselesaikan dengan penggunaan jalur - jalur komunikasi seperti yang sudah diutarakan diatas dengan optimal.

4. Proses Penagihan dan Pembayaran

Informan menyatakan kendala yang sering timbul adalah dokumen pasien yang tidak lengkap, dan proses pembayaran yang terlalu lama \pm pembayaran baru dilakukan setelah satu bulan pasien pulang, bahkan ada yang sampai dua bulan setelah pasien pulang. Hal tersebut akan menghambat pekerjaan staf penagihan yang beban kerjanya termasuk tinggi, karena staf penagihan harus selalu berusaha menagihkan dan mengingatkan perusahaan pelanggan untuk segera melakukan pembayaran.

7.3.3. Performance (Performa)

1. Kesesuaian Produk

Berdasarkan observasi dan wawancara mendalam dengan informan, didapatkan hasil bahwa RSAB “Harapan Kita” sudah memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan, terlepas dari satu dua kasus mengenai rujukan

yang sudah diutarakan diatas. Kesesuaian produk yang dijanjikan berkaitan erat dengan image dapat dipercaya sementara kepercayaan adalah sebuah faktor penting yang ditanamkan bagi pelanggan. Rasa percaya dari konsumen yang kemudian akan berkembang menjadi tindakan loyal terhadap produsen (Reichheld, 1996).

2. Kecepatan Pelayanan dan Ketepatan Waktu

Berdasarkan observasi dan wawancara mendalam dengan informan, didapatkan hasil bahwa kecepatan pelayanan yang diberikan RSAB “Harapan Kita” bisa dikatakan cukup cepat. Masing - masing unit layanan dapat memberikan pelayanan sesuai dengan target waktu masing - masing. Hal ini sesuai dengan motto rumah sakit yaitu “FACT” (*Fast, Accurate, Convenient and safe, Teamwork*).

3. Cara Mengatasi Masalah

Cara yang dilakukan oleh RSAB “Harapan Kita”, bila timbul masalah dengan perusahaan pelanggan (asuransi / swasta), adalah dengan membuka diri untuk dapat dihubungi kapan saja lewat *contact person* yang sudah ditunjuk merupakan cara yang sudah baik namun belum cukup, seperti yang sudah diutarakan sebelumnya, *contact person* masih sulit dihubungi sehingga perlu dipikirkan cara pengaturan yang lebih baik, bisa dengan menambah jumlah *contact person*, maupun dengan membuka jalur - jalur komunikasi lainnya yang lebih mudah dan cepat sehingga RSAB “Harapan Kita” tidak terlambat dalam mengetahui masalah yang timbul. Jalur komunikasi tersebut antara lain melalui *call center*, situs *hotline*, dan website interaktif.

4. Respon Terhadap Kesalahan

Menurut Barnes (2003) menyebutkan bahwa kesalahan merupakan hal yang wajar terjadi. Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana mengatasi kesalahan tersebut.

Ada empat langkah yang perlu dilakukan bila suatu proses melakukan kesalahan terhadap pelanggannya, yaitu : (Weiser, 1996)

- a. Apologize and own the problem
- b. Do It Quickly
- c. Assure Them That The Problem Is Being Fixed
- d. Do It By Phone

Keempat langkah diatas dapat diterapkan untuk merespon kesalahan yang dilakukan RSAB “Harapan Kita” terhadap perusahaan pelanggan (asuransi/non asuransi). SDM - yang terkait dengan hubungan bina pelanggan dengan perusahaan pelanggan ditekankan bahwa siapapun yang menerima pengaduan dari pelanggan harus siap meminta maaf dan melakukan langkah - langkah perbaikan secepatnya. Yakinkan bahwa keluhan mereka diterima dan dalam proses perbaikan, tapi bukan sekedar janji melainkan benar - benar dilaksanakan. Maksud langkah yang terakhir adalah penegasan dari poin kedua, usahakan masalah sudah selesai lewat telepon sehingga tidak perlu berlarut - larut bahkan sampai ke meja hijau.

Lalu yang tidak kalah pentingnya adalah jangan sampai membiarkan kesalahan yang sama terulang kembali, seperti yang dikeluhkan oleh perusahaan pelanggan (asuransi/swasta). Manajemen sebaiknya segera mengevaluasi segala bentuk keluhan yang pernah timbul dan bagaimana upaya penyelesaiannya sehingga kesalahan yang sama tidak terulang kembali.

7.3.4. Person (SDM / Orang)

1. Ketersediaan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam kepada informan didapatkan bahwa jumlah SDM - bina pelanggan RSAB “Harapan Kita” masih sangat terbatas. Bila dilihat dari beban kerja staff bina pelanggan yang cukup tinggi, kiranya pihak manajemen dapat mempertimbangkan kembali mengenai efisiensi tenaga kerja ini.

2. Keterampilan

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, didapatkan bahwa SDM khususnya staff koordinator bina pelanggan RSAB “Harapan Kita” mengenai keterampilan (Teknologi/Penggunaan komputer) dan pengetahuan tentang pemasaran masih dirasa kurang, kiranya pihak manajemen dapat mempertimbangkan kembali mengenai pengadaan pendidikan dan pelatihan bagi para karyawannya agar dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kriteria RSAB “Harapan Kita”.

3. Keramahan

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, didapatkan bahwa SDM - Staff Bina Pelanggan cukup ramah dalam melayani keperluan klien perusahaan pelanggan (asuransi / swasta), khususnya keperluan mengenai berkas - berkas kontrak kerjasama.

Untuk itu keramahan sangat diperlukan, lebih dari sekedar manajemen, apalagi keramahan merupakan salah satu aset penting untuk mempertahankan pelanggan dan bukankah rumah sakit memberikan peraturan bahwa karyawan harus bersikap sopan dan ramah kepada pasien.

7.4. Ikhtisar Konsep 4R - Sebagai Indikator Kesuksesan Kegiatan *Customer Relationship Management* Pada Perusahaan Pelanggan Di RSAB “Harapan Kita”

Tabel 7.1
Ikhtisar Aktivitas *Customer Relationship Management*
di RSAB “Harapan Kita”
Di bandingkan Dengan Kepustakaan

NO.	INDIKATOR	KEPUSTAKAAN	RSAB “HARAPAN KITA”
1.	Retention (ketahanan)	Selalu berupaya memenuhi kebutuhan dan memuaskan pelanggan dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang sudah teraih (<i>customer retention</i>)	Sudah melakukan upaya pemenuhan kebutuhan dan memuaskan pelanggan dan saat ini RSAB “Harapan Kita” tengah berupaya untuk mempertahankan pelanggan yang sudah teraih dengan mengadakan program kegiatan CRM pada perusahaan pelanggan, seperti temu pelanggan, kunjungan kemitraan, tournament persahabatan dan lain sebagainya. Walaupun program tersebut masih dalam rencana dan belum dapat direalisasikan, tetapi setidaknya ada usaha dari rumah sakit untuk tetap mempertahankan pelanggan yang sudah teraih.

NO.	INDIKATOR	KEPUSTAKAAN	RSAB “HARAPAN KITA”
2.	Relationship (hubungan)	Melakukan berbagai aktivitas terhadap pelanggan sejak pertama kali datang dan berlangsung terus menerus sebagai upaya mengikat pelanggan secara emosional	Melakukan berbagai aktivitas pelayanan pada saat pelanggan datang berkunjung ke rumah sakit atau bila ada keluhan dari pelanggan. Belum ada pertemuan reguler / kontinyu dengan perusahaan pelanggan untuk mendapatkan <i>feed back</i> mengenai pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Dalam menjalin hubungan dengan perusahaan pelanggan RSAB “Harapan Kita” masih dikatakan kurang, karena program CRM belum dapat dijalankan dengan optimal.
3.	Referral (perekomendasi)	Datangnya seorang pelanggan baru atas dasar rekomendasi pelanggan lain.	Belum ada data yang dapat menjelaskan informasi mengenai hal ini.
4.	Recovery (pemulihan)	Mengakui kesalahan yang dilakukan, memperbaiki dengan cepat dan mendokumentasikan kesalahan tersebut agar tidak terulang lagi.	Birokrasi penanganan masalah yang masih rumit kadang menyebabkan masalah lambat diselesaikan. Kasus diselesaikan satu persatu dan bukan secara sistem sehingga kadang kesalahan yang sama terulang kembali.

7.5. Aktivitas / Kegiatan *Customer Relationship Management* Pada Perusahaan Pelanggan Di RSAB “Harapan Kita”

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa RSAB “Harapan Kita” belum dapat menjalankan program *Customer Relationship Management* Pada Perusahaan Pelanggan dengan optimal, karena minimnya jumlah SDM dan belum ada alokasi dana khusus untuk pelaksanaan program tersebut. Padahal program *Customer Relationship Management* ini sudah termasuk didalam rencana kerja program Sub Bagian Pemasaran RSAB “Harapan Kita”, seperti dengan melakukan kunjungan kemitraan sebulan sekali, kemudian temu pelanggan satu bulan lima perusahaan yang terdiri dari perusahaan asuransi maupun swasta, kemudian akan diadakannya tournament persahabatan dengan perusahaan pelanggan. Tetapi semua itu hingga saat ini, tepatnya tahun ini belum ada yang dapat dilaksanakan, sedangkan RSAB “Harapan Kita” menargetkan pertengahan tahun ini harus sudah dilaksanakan

Lynch (2005), menyebutkan bahwa terdapat empat faktor prakondisi yang menentukan program *Customer Relationship Management* dapat sukses untuk diterapkan, yaitu :

1. Semakin lama siklus hidup pelanggan tersebut maka semakin baik.
2. Semakin homogen karakteristik pelanggan maka semakin baik.
3. Semakin terkonsentrasi dalam suatu wilayah maka semakin baik.
4. Semakin banyak kesempatan pelanggan untuk berperan serta dalam proses produksi dan distribusi maka semakin baik.

Selain itu menurut Barnes (2003), ada empat indikator kesuksesan program *Customer Relationship Management* adalah berdasarkan 4R (*Retention, Relationship, Referral, Recovery*). Oleh karena itu penulis menyarankan agar dalam melakukan evaluasi program *Customer Relationship Management* nantinya diperhatikan keempat faktor tersebut. Indikator program *Customer Relationship Management* yang dirancang, misalnya :

- a. Menjadikan perusahaan pelanggan potensial yang selama ini belum melakukan kerjasama untuk bisa mulai bekerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”.
- b. Untuk perusahaan pelanggan yang sudah bekerjasama dengan RSAB “Harapan Kita”, diharapkan dapat lebih aktif melakukan kunjungan.
- c. Mempertahankan perusahaan pelanggan yang aktif berkunjung ke RSAB “Harapan Kita”, agar tetap setia menggunakan produk layanan kesehatan dari RSAB “Harapan Kita”.