



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**RANCANGAN PROGRAM PROMOSI PEMASARAN  
RUMAH SAKIT AIBEE, GUNUNG GEULIS BOGOR**

**TESIS**

**SASHA KARINA HARDJAKUSUMAH**

**0806433792**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
DESEMBER 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**RANCANGAN PROGRAM PROMOSI PEMASARAN  
RUMAH SAKIT AIBEE, GUNUNG GEULIS BOGOR**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Manajemen**

**SASHA KARINA HARDJAKUSUMAH  
0806433792**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
DESEMBER 2009**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Sasha Karina Hardjakusumah**

**NPM : 0806433792**

**Tanda tangan :**

**Tanggal :**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Sasha Karina Hardjakusumah  
NPM : 0806433792  
Program Studi : Manajemen Umum  
Judul Tesis : Rancangan Program Promosi Pemasaran Rumah  
Sakit AiBee, Gunung Geulis Bogor

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Umum, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : .....(.....)  
Pembimbing : .....(.....)  
Penguji : .....(.....)  
Penguji : .....(.....)

Ditetapkan di : .....

Tanggal : .....

## KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkah-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan untuk penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Kepada Ibu Tengku Ezni Balqiah selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan karya akhir ini, saya ucapkan terima kasih.

Dr. Herbowo, Mbak Puspa, Ibu Juliet dan Bapak Mangara dari pihak Rumah Sakit AiBee, terima kasih telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan dan penjelasan panjang lebarnya mengenai AiBee.

Bapak Bagio Karno dan Bapak Daniel Rembeth, selaku dosen juga merupakan pemberi masukan yang sangat banyak dalam referensi karya akhir ini juga penerangan dari sudut pandang yang berbeda dengan sangat menarik. Tiap saat berdiskusi dengan beliau sangat saya nikmati. Terima kasih pak.

Kepada Ibu Mini bagian adpen yang sangat cepat dalam mengurus surat pengantar dan bagian perpustakaan yang selalu memberikan usaha ekstra terhadap saya. Saya sangat menghargai bantuan ibu dan bapak sekalian.

Sahabat sekaligus pasangan saya, Faisal Salim, terima kasih atas dukungan yang diberikan dalam berbagai bentuk setiap saat saya membutuhkannya. Peningkat percaya diri saya, penenang kepanikan saya, sampai pemberi jalan keluar di saat saya merasa bertemu jalan buntu. Terima kasih untuk menjadi teman di kala senang dan di kala susah.

Bapak Ahmad Ramdhani dan Ibu Eva yang tidak ketinggalan dari sederetan nama yang harus saya ucapkan terima kasih, karena kontribusi beliau ini, yang sangat sering membuka jalur ke dunia kerja dalam rangka membantu

tugas kuliah juga membantu karya akhir ini. Saya ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Terima kasih kepada keluarga, orang tua yang telah menyekolahkan saya, serta adik saya, Milla yang telah membantu *men-touch up* foto-foto yang saya ambil untuk membuat iklan cetak yang merupakan bagian dari karya akhir ini.

Mbak Rita, teman sekaligus mantan penghuni Shraya Pengadegan selama bertahun-tahun, terima kasih telah bersedia menjadi model iklan yang sangat sesuai untuk desain iklan cetak yang saya buat.

Menuntut ilmu di MMUI merupakan satu periode yang sangat menarik dalam hidup saya. Memasuki dunia ilmu yang sangat berbeda dengan latar belakang saya memberikan rasa ragu tersendiri apakah saya dapat melaluinya dengan 'mulus'. Saya tidak akan dapat menjalankan masa kuliah dengan baik tanpa bantuan teman-teman sekalian. Sahabat yang telah banyak membantu saya, Vivie, Pelly, Rina, Eki, Medy, Indra, Martha, Mulyono dan Dina Y, serta rekan seangkatan saya di MMUI 2008 *batch* 1, yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, baik itu dalam menyelesaikan karya akhir ini maupun selama masa perkuliahan. Kalian semua membuat masa belajar menjadi lebih ringan, sangat ceria dan berwarna. Sesuatu yang tadinya saya kira tidak mungkin dicapai menjadi sangat mungkin. Terima kasih.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 17 Desember 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sasha Karina Hardjakusumah

NPM : 0806433792

Program Studi : Manajemen Umum

Departemen : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Rancangan Program Promosi Pemasaran Rumah Sakit AiBee Gunung Geulis, Bogor.**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : .....

Pada tanggal : .....

Yang menyatakan

Sasha Karina Hardjakusumah

(.....)

## ABSTRAK

Nama : Sasha Karina  
Program Studi : Magister Manajemen - Manajemen Umum  
Judul : Rancangan Program Promosi Pemasaran Rumah Sakit AiBee  
Gunung Geulis Bogor

Tesis ini membahas rancangan rencana pemasaran rumah sakit AiBee khususnya bagian promosi agar dapat meningkatkan jumlah pasiennya. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian memberikan rancangan program promosi yang mempertemukan *unique selling proposition* internal dan kebutuhan konsumen sehingga menyarankan agar rumah sakit AiBee harus lebih serius memperhatikan program pemasarannya untuk ditangani secara profesional dan perlu menyediakan *budget* khusus bagi program promosinya dalam memberi informasi akan keberadaannya sehingga meningkatkan jumlah pasien sesuai dengan yang ditargetkan.

Kata kunci:

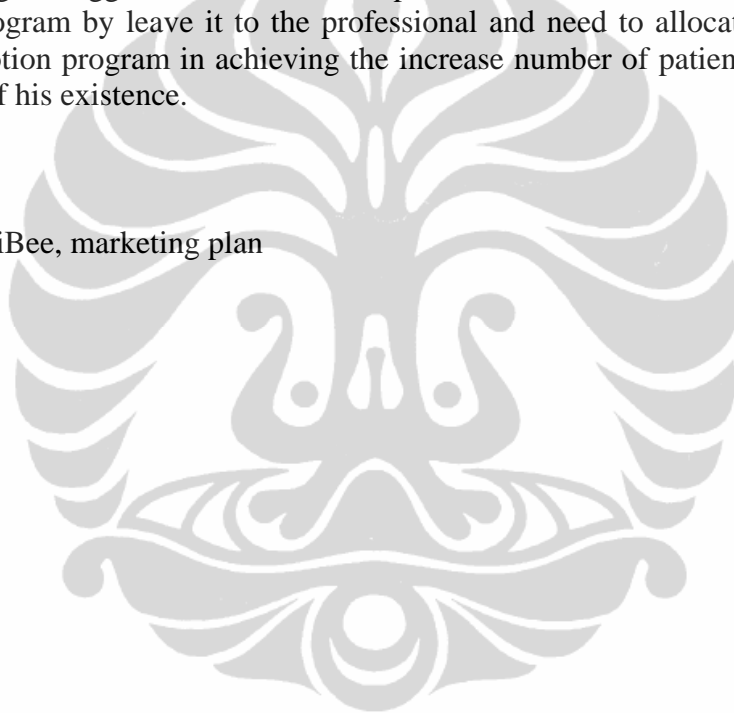
Promosi, AiBee, rencana pemasaran

## ABSTRACT

Name : Sasha Karina  
Study Program: Magister Management - General Management  
Title : Marketing Promotion Program Design For AiBee Hospital,  
Gunung Geulis Bogor

The focus of this study is to make a marketing plan design for AiBee Hospital, especially promotion in order to increase the number of patient. The study is a qualitative and quantitative study. The result is a design of promotion program that matches between internal's unique selling proposition and consumer's need that will bring to suggestion of AiBee Hospital need to be more concern in his marketing program by leave it to the professional and need to allocating budget for the promotion program in achieving the increase number of patient by giving information of his existence.

Key words:  
Promotion, AiBee, marketing plan



## DAFTAR ISI

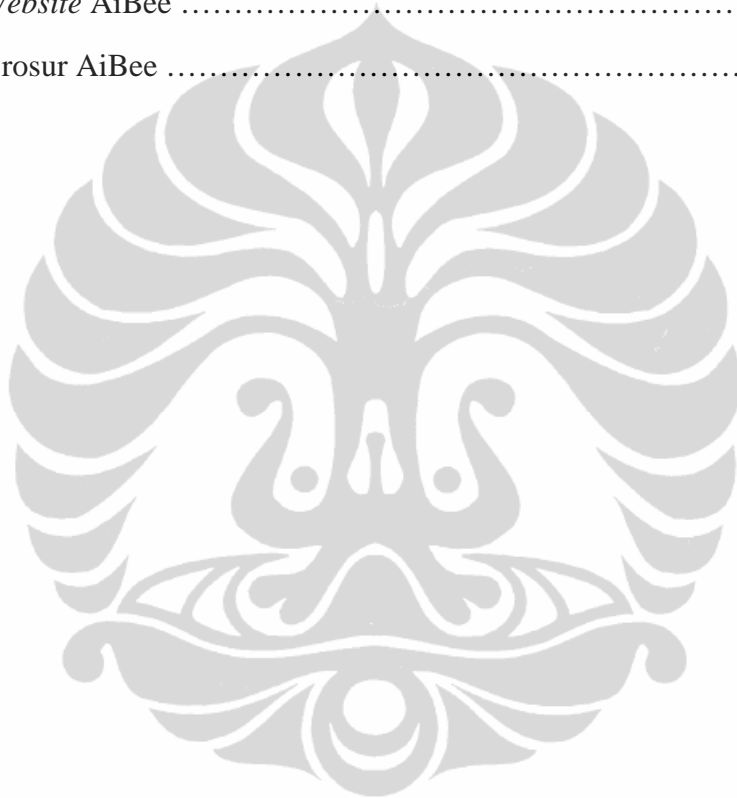
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Gambaran Mengenai Pusat-Pusat Pelayanan Medis Khususnya Bedah Plastik di Jakarta .....	2
1.3 Pengaruh <i>Image</i> Atau Reputasi Rumah Sakit Bagi Konsumen .....	3
1.4 Pokok Masalah .....	4
1.5 Tujuan Penulisan .....	6
1.6 Metodologi Penulisan .....	6
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Marketing Plan</i> .....	9
2.2 Manajemen Rumah Sakit .....	16
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.2.2 Pemasaran .....	20
2.2.3 Mutu Pelayanan .....	26
2.3 Pengertian Bedah Plastik .....	28
2.4 Pengertian <i>Marketing Communications</i> (Marcom) dan <i>Integrated Marketing Communications</i> serta prosesnya .....	28
2.4.1 <i>Integrated Marketing Communications</i> .....	28
2.4.2 Fungsi Rumah Sakit Memasang Iklan .....	29
2.4.3 Pemakaian <i>Endorser</i> pada Iklan .....	30
2.5 Batasan-Batasan bagi Rumah Sakit dalam Beriklan .....	36
<b>3. PROFIL PERUSAHAAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Perusahaan Induk (Imora Grup) .....	38
3.2 Anak Perusahaan .....	39
3.3 <i>AiBee Hospital</i> .....	39
3.4 Struktur Organisasi PT. Indonesia Brazil Aesthetic Centre .....	42
3.5 Sumber Daya Manusia .....	43
3.6 <i>Trend Demand Pasar</i> .....	43



3.7	Alur Proses Pelayanan Pasien .....	44
<b>4.</b>	<b>METODE DAN ANALISIS PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1	Metode Penelitian .....	45
4.1.1	Sampel .....	45
4.1.2	Metode pengumpulan data .....	45
4.1.2.1	Data Primer .....	45
4.1.2.2	Data Sekunder .....	46
4.1.3	Rancangan Kuesioner .....	46
4.1.4	Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	47
4.2	<i>Overview Marketing Plan</i> yang Akan Dijalankan .....	49
4.3	Analisis Situasi .....	50
4.3.1	Pasar atau Lingkungan .....	50
4.3.2	Perusahaan .....	55
4.3.3	Perencanaan dan Sistem Kontrol .....	56
4.3.4	Produktivitas Pemasaran .....	57
4.3.4.1	<i>Personal Selling</i> .....	57
4.3.4.2	<i>Advertising</i> .....	57
4.3.4.3	<i>Sales Promotion</i> .....	59
4.3.4.4	<i>Public Relation</i> .....	62
4.3.5	Fungsi Pemasaran .....	63
4.3.6	Etika Perusahaan .....	64
4.4	Analisis SWOT RS. AiBee .....	64
4.4.1	<i>Strengths</i> atau Kekuatan Perusahaan .....	64
4.4.2	<i>Weaknesses</i> atau Kelemahan Perusahaan .....	65
4.4.3	<i>Opportunities</i> atau Peluang pada Lingkungan .....	65
4.4.4	<i>Threats</i> atau Ancaman pada Lingkungan .....	66
4.5	<i>Marketing Assumptions</i> .....	73
4.6	Menciptakan strategi pemasaran .....	73
4.6.1	Objektivitas Pemasaran dan Strategi .....	73
4.6.2	Strategi Perusahaan .....	74
4.6.3	Perkiraan Hasil yang Diharapkan .....	82
4.6.4	Membuat Rencana Alternatif .....	82
4.7	Alokasi Sumber-Sumber Pemasaran dan Monitor .....	83
4.7.1	<i>Marketing Budget</i> .....	83
4.7.2	<i>Detailed Action Plan</i> .....	83
4.7.2.1	<i>Advertising</i> .....	83
4.7.2.2	<i>Personal Selling</i> .....	91
4.7.2.3	<i>Sales Promotion</i> .....	93
4.7.2.4	<i>Public Relations</i> .....	94
4.7.3	Estimasi Rancangan Program Bauran Pemasaran yang Disarankan .....	96
<b>5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>100</b>
5.1	Kesimpulan .....	100
5.2	Saran .....	102
	<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>103</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses <i>marketing planning</i> .....	11
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Indonesia Brazil Aesthetic Centre .....	42
Gambar 3.2 Alur Proses Pelayanan Pasien .....	44
Gambar 4.1 <i>Website</i> AiBee .....	60
Gambar 4.2 Brosur AiBee .....	61



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Atribut sumber dan mode proses penerima .....	31
Tabel 4.1 Media <i>Website</i> .....	48
Tabel 4.2 Jumlah pasien AiBee sejak tahun 2005 hingga 2008 .....	52
Tabel 4.3 Tingkat hunian AiBee <i>Hospital</i> sejak tahun 2005 hingga 2008 .....	52
Tabel 4.4 Distribusi pasien berdasarkan umur periode Januari hingga September 2009 .....	53
Tabel 4.5 Distribusi pasien berdasarkan jenis kelamin periode Januari hingga September 2009 .....	53
Tabel 4.6 Distribusi pasien berdasarkan domisili periode Januari hingga September 2009 .....	53
Tabel 4.7 Matriks SWOT .....	67

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Diagram Jumlah Pasien RS. AiBee Periode Tahun 2005 – 2008...	105
Lampiran 2. Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Usia Periode Bulan Januari – September 2009 .....	105
Lampiran 3. Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Jenis Kelamin Periode Bulan Januari – September 2009 .....	106
Lampiran 4. Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Domisili Periode Bulan Januari – September 2009 .....	106
Lampiran 5. Diagram Tingkat Hunian RS. AiBee Periode Tahun 2005 – 2008.	107
Lampiran 6. Tabel Data ‘Alasan memilih rumah sakit’ Hasil Olahan SPSS 14 .	108
Lampiran 7. Tabel Data ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Hasil Olahan SPSS 14 .....	110
Lampiran 8. Tabel Hasil Kuesioner ‘Alasan memilih rumah sakit’ Dengan Penghitungan Total Bobot .....	112
Lampiran 9. Tabel Peringkat ‘Alasan memilih rumah sakit’ .....	112
Lampiran 10. Tabel Hasil Kuesioner ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Dengan Penghitungan Total Bobot .....	113
Lampiran 11. Tabel Peringkat ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ .....	113
Lampiran 12. Contoh Kuesioner .....	114
Lampiran 13. Wawancara dengan <i>Marketing Executive</i> .....	116
Lampiran 14. Wawancara dengan Kepala Divisi SDM .....	119
Lampiran 15. Wawancara dengan Kepala Bagian Rekam Medik .....	123
Lampiran 16. Foto-foto RS. AiBee .....	125
Lampiran 17. Desain Iklan Untuk Majalah Wanita .....	127

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pusat pelayanan kesehatan baik itu rumah sakit maupun klinik spesialis memiliki peraturan yang sangat ketat untuk mempromosikan dirinya. Iklan mengenai rumah sakit sangat jarang ditemui konsumen. Hal ini memang terikat pada aturan Etika Pariwisata Indonesia terhadap penyelia jasa bidang-bidang profesi seperti medis dan hukum. Iklan yang dibuat tidak boleh sampai terkesan komersil mengingat pusat pelayanan kesehatan tersebut harus mengutamakan nilai sosial dalam menolong masyarakat.

Dunia kedokteran sangat erat kaitannya dengan sifat-sifat konservatif bahkan dituntut memiliki *image* yang menjunjung nilai kemanusiaan dalam hal menolong kesehatan seseorang dengan keahliannya, maka tidak etis bila kita memajang daftar harga sesuai tiap tindakan yang dilakukan terhadap pasien atau menyebarkan informasi bahwa rumah sakit tertentu dapat memberikan pelayanan tertentu. Kondisi aktifitas suatu rumah sakit atau klinik benar-benar mengandalkan pasien yang datang saja sehingga terkesan sangat pasif. Dengan harapan pasien dapat merekomendasikan tempat praktik tersebut kepada teman dan keluarga untuk memilih rumah sakit ini saat dibutuhkan. Dimana sebenarnya tidak terlalu bermasalah pada jaman dahulu ketika jumlah rumah sakit belum terlalu banyak sehingga konsumen tidak memiliki banyak pilihan.

Kondisi yang berubah, membuat timbulnya masalah dalam berkurangnya jumlah pasien akibat persaingan pasar terhadap rumah sakit lain. Masalah yang dirasakan konsumen saat ini pada umumnya adalah kurangnya informasi mengenai rumah sakit serta jasa-jasa yang ditawarkan. Informasi tersebut dapat sangat membantu konsumen dengan menyesuaikan kebutuhannya yang sedang memerlukan pelayanan kesehatan yang seperti apa, yang mungkin dimiliki oleh suatu rumah sakit dan merupakan keunggulannya. Hal yang sering terjadi adalah memilih rumah sakit karena jaraknya yang dekat dengan rumah. Itupun tergantung dengan jenis penyakit yang diderita. Bila ternyata penyakit masuk penggolongan ilmu spesialis maka konsumen akan lebih selektif terhadap rumah

sakit mana yang hendak dipilih tergantung dokter yang berpraktik atau mendapat rekomendasi dari teman atau dokter untuk berobat ke rumah sakit tertentu. Hal ini baru disadari ketika kita sedang dalam tahap memilih rumah sakit, betapa kita tidak mengetahui kelebihan-kelebihan rumah sakit yang tersedia di kota tempat kita tinggal.

Seiring berjalannya waktu, perkembangan ilmu membawa sudut pandang baru terhadap cara berpikir para pemasar terhadap bidang medis. Rasanya tak adil bagi konsumen apabila tidak tersedia informasi yang cukup mengenai penyedia jasa pelayanan kesehatan. Konsumen yang semakin cerdas menjadi lebih kritis dalam menuntut jasa yang disediakan (Bloching, Stock, & Scheel, 2008). Konsumen semakin bersedia membayar lebih jasa kesehatan apabila sesuai dengan kualitas yang dijelaskan pada informasi awal yang terdapat dalam publikasi rumah sakit tersebut. Jumlah rumah sakit yang kian bertambah pun membuat suasana semakin kompetitif, yang sangat mendukung untuk mengambil langkah berpromosi dengan salah satu cara memasang iklan pada media-media dengan harapan konsumen *aware* akan keberadaannya dan menjadi *familiar* akan nama atau *brand* rumah sakit tersebut (Gelb, 1988).

## **1.2 Gambaran Mengenai Pusat-Pusat Pelayanan Medis Khususnya Bedah Plastik di Jakarta**

Banyaknya jumlah rumah sakit di Jakarta telah mencapai sebanyak 121 buah dari survei bagian Pusat Data dan Informasi pada Departemen Kesehatan tahun 2007, mencakup mulai dari rumah sakit besar dengan fasilitas terlengkap, yang dijadikan rumah sakit pendidikan dan rujukan sampai ke yang paling sederhana setaraf poliklinik pada puskesmas. Sedangkan untuk klinik khusus Bedah Plastik, baru terdaftar sebanyak 2 buah, yaitu Klinik Swadana yang terdapat di rumah sakit Cipto Mangunkusumo, milik departemen Bedah Plastik Universitas Indonesia yang dikelola secara internal oleh para staf pengajar dan menjadi tempat belajar para dokter residen yang sedang mengambil spesialisasi bedah plastik.

Kemudian yang kedua adalah Klinik Bina Estetika milik pribadi seorang dokter bedah plastik yang juga merupakan alumni Universitas Indonesia, yang

terletak di area Jakarta Pusat, jalan Cik Ditiro. Klinik Bina Estetika sudah berkembang fasilitasnya, dimana sekarang sudah menyediakan pelayanan untuk bedah orthopedi (bedah tulang). Walau yang diketahui hanya 2 klinik bedah plastik, tetapi banyak dokter bedah plastik yang buka praktik pribadi, dan sulit untuk terlacak datanya.

Keadaan tempat kedua klinik ini apabila digolongkan fasilitas tempat praktiknya pada pengelompokan sederhana, menengah, dan mewah, berada pada kelompok menengah. Namun klinik Bina Estetika berada sedikit di atas klinik Swadana. Kebersihan tempat klinik Swadana berada pada batas yang cukup, berikut pelayanannya. Sedangkan Klinik Bina Estetika memiliki peringkat diatas sedikit dari Klinik Swadana, karena lebih bersih, tempat lebih representatif, menyesuaikan dengan lingkungannya yang terletak di daerah Menteng.

Pangsa pasar yang datang berkunjung ke kedua klinik tersebut juga sangat beragam. Baik itu dilihat dari usianya juga dari latar belakang ekonominya. Namun kesamaan hal yang ada pada pasien bedah plastik estetik adalah, mereka merupakan orang yang sehat fisiknya. Berbeda dengan pasien rekonstruksi yang mengalami cacat tubuh.

Klinik bedah plastik di Jakarta, yang berdiferensiasi hanya mengunggulkan bagian estetikanya saja, dapat dikatakan tidak ada menurut catatan data pada departemen kesehatan.

### **1.3 Pengaruh *Image* Atau Reputasi Rumah Sakit Bagi Konsumen**

Bagi rumah sakit yang menambahkan embel-embel kata Internasional atau bangunan dan interior yang ditata seperti hotel berbintang sudah menjadi sasaran masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke atas dan para penduduk asing. Mengapa hal demikian sudah umum? *Image* akan suatu rumah sakit memiliki peran penting dalam proses mempertimbangkan pemilihan rumah sakit bagi mereka.

Dengan tampilan fisik suatu institusi yang *lux* dapat memberikan kesan pada benak konsumen bahwa tenaga ahli yang bekerja memiliki kredibilitas yang terjamin, tempat yang bersih higienis, staf yang profesional, serta kenyamanan situasi dengan keamanan yang terjamin. Kasus mal praktik atau pengalaman yang

tidak mengenakan, cepat terlupakan pada rumah sakit tipe seperti ini. Dapat dilihat pada RS. Omni Internasional, yang hingga kini tidak tutup namun tetap beroperasi dan tetap mendapatkan pasien. *Image* adalah hal yang sangat kuat dalam mendukung *brand equity* kita pada konsumen.

Disesuaikan dengan jasa apa yang ditawarkan suatu rumah sakit terhadap *image* fisik tempatnya, apabila merupakan Rumah Sakit Umum maka tipe rumah sakit pemerintah yang tidak sebersih milik swasta tidak masalah. Pasien tetap berdatangan, karena sesuai dengan target pasar atau karakter tersendiri dari konsumen yang memilih tempat tersebut.

Tipe rumah sakit yang khusus menawarkan satu keahlian ilmu seperti Rumah Sakit AiBee yang mengkhususkan diri pada bedah plastik estetik, dengan pertimbangan bahwa pasien yang datang sebenarnya tidak dalam kondisi sakit sehingga lebih tepat disebut sebagai *client*, fisik bangunan sangatlah penting. Tidak hanya berhenti pada bangunan yang *lux* saja, para staf pun dituntut untuk memperlakukan *client* seperti hotel bintang lima memperlakukan mereka. Keramahan dan kesopanan adalah syarat mutlak dalam melayani pelanggannya. Rumah sakit ini sudah serupa dengan paduan antara salon kecantikan dan hotel bintang lima dalam melayani pelanggannya.

#### **1.4 Pokok Masalah**

Dalam dunia kedokteran, istilah *marketing* selalu menjadi hal yang kontroversial (Moser, 2008). Institusi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, klinik, dan tempat praktek pribadi seringkali menemui kendala bahwa sepiunya tempat praktik mereka akibat dari ketidaktahuan masyarakat akan potensial kemampuan atau keberadaan mereka diantara suasana yang sangat kompetitif dengan pesatnya pertumbuhan pusat-pusat pelayanan kesehatan di masa kini (Palkon, 1998). Mereka sepenuhnya bergantung pada rekomendasi dokter, teman, dan keluarga atau *word-of-mouth* dari para pelanggan yang pernah merasa puas dengan pelayanan yang didapat, serta masyarakat yang kebetulan tinggal di area yang dekat (Davidson, 1998).

Sangat sulit mengoperasikan suatu klinik yang tergolong baru apabila tidak diperbolehkan memasang iklan, ditambah dengan letaknya di area yang jauh dari



tempat tinggal atau pusat keramaian. Suatu klinik atau rumah sakit yang mempromosikan dirinya dengan menggunakan iklan atau bentuk lainnya guna meningkatkan aktifitas praktik tenaga ahlinya dapat dikatakan suatu hal yang baru dan jarang dilakukan beberapa tahun yang lalu (Gelb, 1988). Semakin hari konsumen semakin menyadari akan pentingnya informasi yang cukup untuk memilih klinik atau rumah sakit yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Moser, 2008). Sehingga banyak pula penyedia pelayanan kesehatan yang mulai beriklan untuk memberitahu keberadaan mereka serta kelebihan yang dimiliki dalam usaha menjadi unggul diantara kompetitornya.

Karya akhir ini mengenai rancangan program promosi pada *marketing communication* rumah sakit AiBee, yang terletak di Gunung Geulis, Gadog, Bogor. Peneliti tertarik membahas pemasaran rumah sakit karena berhubungan dengan latar belakang pendidikan sebelumnya yang sangat berkaitan dengan dunia medis. Peneliti menyadari betapa sulitnya meningkatkan jumlah pasien pada suatu klinik karena menemui kendala dalam berpromosi seperti keterbatasan media beriklan, isi iklan yang ditampilkan tidak boleh terkesan komersil, sosok sebagai model yang membawakan iklan, dimana hal tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian *detailed action plan* pada sub judul 4.7 Alokasi sumber-sumber pemasaran dan monitor, bab empat.

Kendala lain dalam kesulitan mengembangkan klinik atau rumah sakit adalah faktor-faktor internal yang perlu dibenahi seperti menerapkan *internal marketing* sampai fisik bangunan yang secara langsung dirasakan para konsumen (Thomas, 1999). Masyarakat kita semakin rela mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas sesuai keinginan mereka (Bloching, Stock, & Scheel, 2008). Situasi yang sangat kompetitif seperti ini, rumah sakit harus memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang membuat masyarakat mau memilih rumah sakit tersebut dalam mencari pelayanan kesehatan. Dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan konsumen dalam memilih rumah sakit sampai mereka mempercayakan kesehatannya ditangani oleh para tenaga ahli tersebut, disesuaikan dengan kelebihan-kelebihan apa saja yang kita miliki harus ditonjolkan dalam program promosi (Mangini, 2002).

Rumah Sakit AiBee yang mulai beroperasi sejak tahun 2005, termasuk dalam segelintir rumah sakit di Indonesia yang memberikan pelayanan khusus untuk bedah plastik estetik. Rumah Sakit yang dibangun dengan sangat eksklusif tersebut, sayangnya tidak terlalu diketahui orang akan keberadaannya. Hal ini menjadi masalah dalam *brand awareness* AiBee sendiri pada konsumennya. Sangat sulit untuk meningkatkan jumlah praktik apabila keberadaannya tidak diketahui pasar. Karena memang tidak menyebarkan informasi secara akurat, sehingga tidak sampai ke seluruh target pasar.

Kapasitas Rumah Sakit AiBee memiliki dua belas ruang rawat inap dengan peralatan yang berteknologi tinggi. Sedangkan melalui data jumlah pasien yang menjalankan operasi plastik yang didapat dari rekam medik, sejak tahun 2005 hingga 2008, atau dapat dikatakan *occupancy rate* terhadap kapasitas rumah sakit tersebut rata-rata 2,6% tiap tahunnya. Hal ini merupakan masalah yang besar bila dilihat dari pencapaian *return on investment*. Peneliti akan membahas dari sisi *marketing* bagian promosi, yaitu *integrated marketing communication* yang dapat disarankan kepada RS. AiBee guna meningkatkan jumlah *client* atau pasien.

### **1.5 Tujuan Penulisan**

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah untuk mempelajari bagaimana kita menganalisa permasalahan rendahnya jumlah pasien yang dialami oleh rumah sakit AiBee dan merencanakan program promosi dengan menggunakan *integrated marketing communication*. Bagaimana kita memilih *unique selling proposition* yang nantinya akan ditonjolkan dalam program. Didukung dengan tinjauan pustaka berupa buku dan jurnal dalam menetapkan langkah-langkah yang perlu diperhitungkan serta menjadi dasar analisis peneliti, untuk menghasilkan suatu program komunikasi pemasaran yang dapat berguna bagi rumah sakit AiBee untuk dijadikan bahan pertimbangan ke dalam program pemasaran mereka (Mullins & Walker, 2010).

### **1.6 Metodologi Penulisan**

Peneliti melakukan penelitian lapangan dengan mendatangi langsung objek penelitian, dalam hal ini adalah RS. AiBee di Bogor untuk pengumpulan

data-data sekunder dan primer berupa data jumlah pasien dan wawancara langsung kepada beberapa staf rumah sakit.

Penelitian lapangan dengan menyebarkan kuesioner kepada target pasar untuk mengumpulkan data primer seperti pertimbangan apa saja yang membuat mereka memilih suatu rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan bedah plastik serta media apa saja yang menjadi acuan mereka dalam mencari informasi tentang bedah plastik dari 35 responden.

Penelitian literatur untuk mendapatkan sumber-sumber referensi yang dibutuhkan untuk dijadikan landasan penelitian dan analisa dari buku-buku seperti *Marketing Management* dan *Advertising and Promotion* serta jurnal-jurnal seperti *Journal of Health Care Marketing*, *Journal of Medical Marketing*, *Marketing Health Services*, dan *Plastic Surgical Nursing*.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan karya akhir ini adalah:

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Memberikan gambaran umum mengenai kurangnya informasi mengenai rumah sakit pada konsumen serta sulitnya bagi penyedia layanan kesehatan untuk berpromosi karena terbentur oleh etika dalam beriklan khusus bagi industri kesehatan. Akibat yang juga dirasakan oleh rumah sakit AiBee, yaitu sangat kurangnya jumlah pasien.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Kumpulan literatur dari buku dan jurnal yang dapat dijadikan landasan penelitian. Menerangkan dan memaparkan pengertian mengenai *promotion mix*, *integrated marketing communication*, serta penelitian dari jurnal yang membantu dalam menganalisa data-data yang didapat.

#### **BAB 3: PROFIL PERUSAHAAN AIBEE HOSPITAL**

Menceritakan sejarah berdirinya AiBee dimulai dari perusahaan induknya hingga sampai berdirinya AiBee hingga kini. Pendiri perusahaan induk yang merupakan seorang tokoh kuat dan pernah menjadi penyumbang pajak terbesar di Indonesia cukup menarik diulas secara singkat sebagai gambaran Imora grup yang merupakan sosok dibalik AiBee.

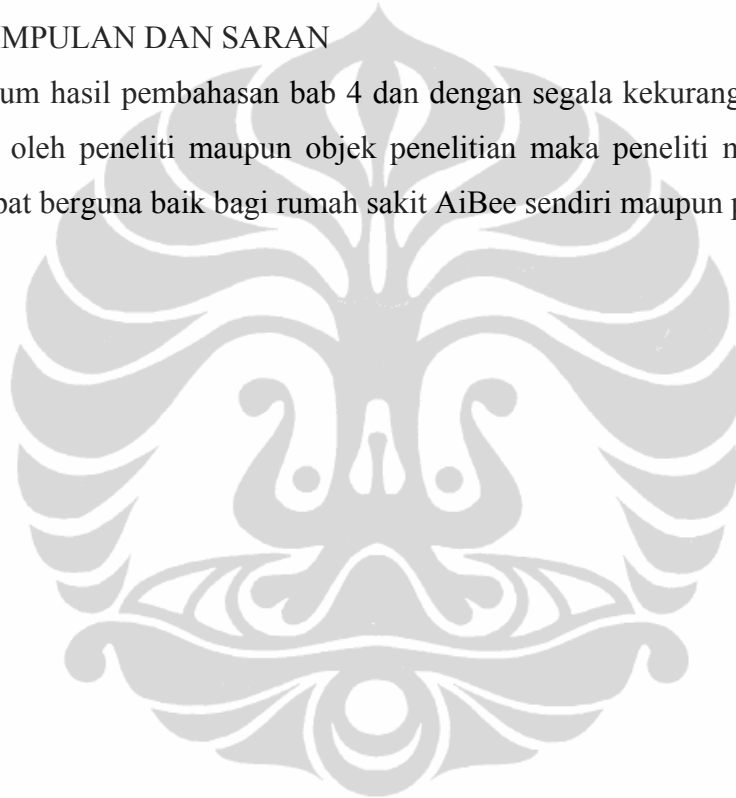
#### BAB 4: METODE DAN ANALISIS PENELITIAN

Menjabarkan langkah-langkah apa saja yang harus diambil sesuai dengan literatur yang ada untuk merancang suatu program *integrated marketing communication* suatu *brand* atau perusahaan.

Menjabarkan langkah-langkah yang peneliti lakukan sesuai dengan keadaan rumah sakit AiBee, penjelasan mengenai analisis dari data yang didapat dan bagaimana langkah yang harus diterapkan sehingga sampai tercipta suatu desain program *integrated marketing communication* bagi rumah sakit AiBee.

#### BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Merangkum hasil pembahasan bab 4 dan dengan segala kekurangan baik itu yang ditemui oleh peneliti maupun objek penelitian maka peneliti memberikan saran agar dapat berguna baik bagi rumah sakit AiBee sendiri maupun pembaca.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Marketing Plan*

*Marketing plan* atau perencanaan pemasaran adalah proses terstruktur untuk menetapkan bagaimana menyajikan nilai bagi pelanggan, organisasi, dan pihak-pihak berkepentingan utama dengan meriset dan menganalisis situasi terkini, termasuk pasar dan pelanggan; mengembangkan dan mendokumentasikan tujuan, strategi, dan program pemasaran; mengimplementasikan, mengevaluasi, dan mengontrol kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan. Proses sistematis ini memungkinkan pemasar mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang untuk memuaskan kebutuhan yang mungkin mengakibatkan pencapaian keseluruhan tujuan, dan juga memunculkan ancaman yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Aspek apapun dari lingkungan pemasaran dapat berubah kapan saja. Dengan demikian, perencanaan pemasaran harus ditinjau sebagai suatu proses berlanjut yang dapat diadaptasikan dan bukannya peristiwa tahunan yang kaku (Wood, 2009).

Hasil dari proses terstruktur ini adalah perencanaan pemasaran, satu dokumen yang meliputi satu periode tertentu yang merangkum apa yang telah dipelajari pemasar tentang pasar, apa yang akan diselesaikan melalui pemasaran, dan bagaimana penyelesaiannya (Ruud, 1991). Semua perencanaan pemasaran harus menjelaskan strategi yang dimaksud untuk membangun relasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada pelanggan; membayangkan aktivitas yang akan dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan, yang mencakup pencapaian nilai bagi organisasi; menunjukkan mekanisme untuk mengukur kemajuan ke arah tujuan; dan memungkinkan penyesuaian jika hasil aktual melenceng atau terjadi pergeseran lingkungan (Wood, 2009).

Perencanaan pemasaran adalah salah satu dari beberapa perencanaan dokumen resmi yang diciptakan oleh sebuah perusahaan. Ini mencakup rencana bisnis, yang membayangkan keseluruhan strategi dan tujuan operasional dan

keuangan perusahaan. Dan rencana strategik yang membahas arah strategik jangka panjang umum perusahaan.

Isi, panjang, dan format perencanaan pemasaran dapat bervariasi tergantung pada organisasi dan tujuannya. Rangkuman eksekutif pada awal perencanaan sesungguhnya merupakan bagian yang ditulis terakhir, karena ia berfungsi sebagai tinjauan singkat tentang poin-poin utama. Bagian-bagian lain umumnya diatur dalam bagan dimana bagian-bagian itu tampil dalam rencana, dengan setiap bagian berikutnya berdiri di atas bagian sebelumnya. Sehingga bila sebuah perusahaan mengubah sebagian perencanaan, ia mungkin harus mengubah bagian lainnya juga karena sifat saling berhubungan antara bagian-bagian itu (Wood, 2009).

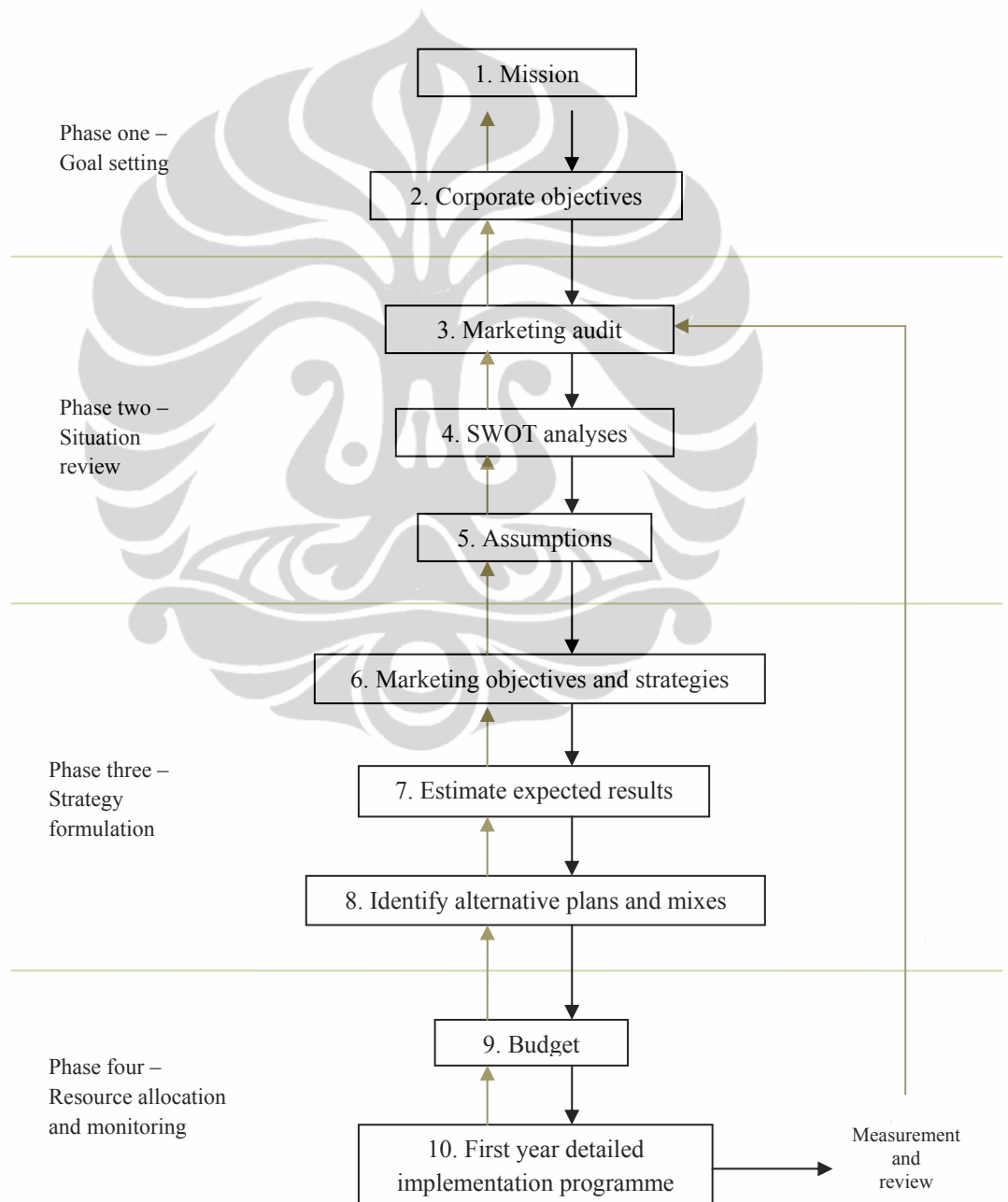
Merencanakan suatu program pemasaran adalah hal yang sangat krusial terkait dengan efektifitas pelaksanaan strategi program karena rancangan ini menentukan langkah-langkah yang spesifik tindakan apa yang harus dijalankan, kapan, dan oleh siapa. Rencana yang sudah diagendakan menjadi sangat penting pada organisasi yang besar karena biasanya proposal manajer pemasaran setidaknya harus diperiksa dan disetujui dahulu oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi, dan nantinya rencana yang sudah disetujui akan dijadikan patokan ketika manajer pemasaran dan programnya dievaluasi (Mullins & Walker, 2010).

Keberhasilan suatu rencana pemasaran bergantung pada komunikasi yang efektif antara bagian lain di dalam organisasi dan berbagai macam variasi unit pemasaran, terutama mereka yang terkait dengan penjualan, *service*, promosi, *advertising*, *pricing*, distribusi, riset pemasaran, serta *product planning* dan *development*.

Langkah-langkah program harus mencerminkan persetujuan yang dibuat bagian lain dengan unit pemasaran sebagai pertanggungjawaban mereka atas masa perencanaan mengacu pada produk atau jasa yang ditawarkan (McDonald, 2003). Sebagai contoh pada saat promosi dikatakan suatu klinik akan memberikan jasa kelas dunia. Maka para staf yang terkait dalam memberikan pelayanan tersebut harus memahami tuntutan untuk berlaku secara profesional dan untuk komit memberikan pelayanan yang baik setaraf standar internasional (Lovelock & Wirtz, 2007).

Keberhasilan perencanaan pemasaran tergantung pada jaringan relasi internal dan eksternal yang rumit dan juga pada faktor-faktor lingkungan yang tidak terkontrol. Dalam banyak kasus, situasi yang tidak diharapkan atau cepat berkembang dapat menggantikan lingkungan begitu hebat, sehingga strategi pemasaran yang tersusun sangat cermat, sekalipun bisa menjadi ketinggalan dalam waktu singkat (David, 2005).

Berikut adalah bagan mengenai bagian-bagian perencanaan pemasaran milik Malcolm McDonald (2003):



### Gambar 2.1 Proses *marketing planning*

Sumber: McDonald, M. (2003). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (5<sup>th</sup> ed). Oxford: Butterworth-Heinemann. P. 40.

Keterangan gambar:

Garis panah yang berwarna hijau menunjukkan dalam proses pembuatan rencana, tiap langkah dapat melalui pertimbangan yang berulang kali hingga mencapai final program untuk sampai ditetapkan.

*Output* atau hasil dari proses perencanaan pemasaran adalah berupa rencana strategi yang berisi:

- Pernyataan misi
- Rangkuman finansial
- *Market overview*
- Analisis SWOT
- Rangkuman portfolio
- Asumsi
- Objektif dan strategi pemasaran
- *Forecast* 3 tahun dan *budget*

#### Langkah 1 Pernyataan Misi

Rencana strategi pemasaran hendaknya dimulai dengan misi atau pernyataan tujuan. Biasanya merupakan hal yang paling sulit untuk dikuasai para manajer karena lebih ke arah filosofikal dan kualitatif. Pada uraian berikut kita dapat melihat poin-poin apa saja yang harus dipaparkan:

1. Peran atau kontribusi
  - Menerangkan secara spesifik profit, atau
  - Jasa, atau
  - Pencari peluang
2. *Business definition* – mendefinisikan bisnis, lebih baik dalam istilah *benefits* yang kita sediakan atau kebutuhan yang kita puaskan, daripada apa yang kita perbuat.



3. *Distinctive competences* – Ini adalah keahlian pokok yang dibutuhkan sebagai sumber menjalankan bisnis. Kompetensi dapat berupa satu hal tertentu yang tidak dimiliki kompetitor.
4. Indikasi untuk masa depan
  - Apa yang akan dilakukan perusahaan
  - Apa yang mungkin dilakukan perusahaan
  - Apa yang tidak akan dilakukan perusahaan

### **Langkah 2 Menetapkan objektivitas korporat**

Langkah ini sudah termasuk pada langkah sebelumnya. Kini kita dapat melihat lebih detail proses perencanaan pemasaran dan menetapkan langkah-langkah berikutnya.

### **Langkah 3 Marketing audit**

Menggambarkan bagaimana perusahaan memahami hubungannya dengan lingkungan sekitar tempat ia beroperasi. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi kekuatannya dan kelemahannya sebagaimana dengan peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal. Membantu pengelolaan dalam memposisikan diri pada lingkungan berdasarkan faktor-faktor yang diketahui, seperti:

- Dimana posisi perusahaan saat ini
- Ke arah mana perusahaan hendak berjalan
- Bagaimana seharusnya perusahaan mengorganisasi sumber-sumbernya untuk mencapai tujuan tersebut?

Maka suatu audit adalah rangkuman sistematis, kritis dan tidak bias serta berupa penilaian akan lingkungan dan operasi perusahaan. Dapat kita tetapkan struktur suatu audit terbagi menjadi 2 bagian:

- Eksternal audit, berisi variabel yang tidak dapat dikontrol.
- Internal audit, berisi variabel yang dapat dikontrol.

### **Langkah 4 Analisis SWOT**

Merupakan rangkuman dari audit yang mengemukakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal.

Rangkuman yang juga harus memuat alasan untuk kinerja yang baik atau kurang. Penyampaiannya harus menarik untuk dibaca, memuat pernyataan yang singkat, juga terdapat data yang relevan dan penting, juga memberikan penekanan untuk analisis yang kreatif.

### **Langkah 5 Asumsi**

Setelah menyelesaikan audit pemasaran dan analisis SWOT, perusahaan memiliki faktor-faktor determinan untuk mencapai sukses. Maka pada langkah ini kita membuat asumsi jalan apa yang akan menjadi strategi kita sebelum proses perencanaan berjalan.

### **Langkah 6 Objektivitas dan Strategi Pemasaran**

Suatu objektif adalah apa yang ingin kita capai, sedangkan strategi adalah bagaimana kita merencanakan untuk mencapai objektivitas tersebut.

Objektif pemasaran hanyalah mengenai produk dan pasar. Memberi pengertian tentang menjual sesuatu kepada seseorang, dimana tujuan finansial perusahaan dapat dicapai, serta periklanan, *pricing*, *service*, dan lainnya adalah merupakan strategi. Objektif haruslah dapat diukur dengan menggunakan istilah seperti: maksimal; minimal; penetrasi; meningkatkan; dan lain sebagainya dapat digunakan bila membahas secara kuantitatif. Pengukuran harus dalam istilah *sales volume*, *sales value*, *market share*, *profit*, *percentage penetration* dari outlet.

Strategi pemasaran memiliki pertimbangan 4P untuk mencapai objektivitas tersebut, yaitu:

- Produk Kebijakan umum mengenai produk, modifikasi, tambahan, desain, branding, positioning, kemasan, dan lain sebagainya. Walaupun produk dapat berupa barang berwujud atau jasa yang tak berwujud, banyak penawaran sesungguhnya merupakan kombinasi dari yang berwujud dan tidak berwujud. Dalam merencanakan strategi produk, penting untuk berpikir tentang semua komponen dan tentang persepsi pelanggan terhadap tawaran secara keseluruhan.
- Harga Kebijakan harga secara umum untuk diikuti untuk grup produk dalam segmen pasar. Keputusan penetapan harga didasarkan pada sejumlah

faktor, termasuk bagaimana pelanggan menghargai nilai tawaran; bagaimana organisasi memposisikan produk; berapa biaya pengembangan produk, produksi, dan distribusi; struktur bersaing pasar; dan nilai yang ingin didapatkan organisasi. Penetapan harga yang lebih tinggi dapat mendukung satu citra kelas atas atau mutu lebih baik, namun ini juga membawa resiko bahwa para pelanggan dapat memahami harga sebagai relatif terlalu tinggi bagi manfaat produk yang dirasakan. Strategi harga rendah dapat menarik pelanggan baru, mendukung pangsa pasar, dan menangkis para pesaing; akan tetapi, ini menuntut keseimbangan yang cermat antara membangun relasi dan membangun laba.

- Tempat Kebijakan umum untuk rantai distribusi dan level *customer service*. Strategi distribusi atau tempat mencakup keputusan tentang bagaimana, kapan, dan dimana harus membuat barang dan jasa tersedia bagi pelanggan. Banyak produk konsumen berhasil melewati satu atau lebih lapisan grosir dan pengecer dalam perjalanan untuk mencapai pembeli. Dengan demikian pabrik harus selalu memeriksa mitra saluran mereka untuk belajar tentang pola membeli, kebutuhan, dan permintaan pelanggan. Transportasi, manajemen inventori, dan isu logistik lainnya merupakan bagian integral dari strategi saluran.
- Promosi Kebijakan umum untuk mengkomunikasikan kepada konsumen dengan cara beriklan, *sales force*, *sales promotion*, *public relations*, pameran, *direct mail*, dan lain sebagainya. Promosi meliputi semua alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan nilai kepada pasar sasaran, termasuk iklan, humas, promosi penjualan, dan teknik pemasaran langsung seperti katalog, *e-mail*, dan pesan-pesan nirkabel. Karena perkembangbiakan media dan fragmentasi khalayak, beberapa perusahaan menambah program komunikasi non tradisional dan mengurangi penggunaan media massa seperti televisi jaringan. Bisnis kecil dengan cara menemukan iklan pencarian kata kunci ternyata sangat efektif dalam biaya. Tentu saja, ketika menggunakan berbagai pesan dan media, para pemasar harus secara cermat mengelola

keseluruhan isi dan dampak melalui penggunaan komunikasi pemasaran terpadu.

### **Langkah 7 dan 8 Estimasi hasil yang diharapkan dan identifikasi rencana alternatif.**

Setelah melengkapinya bagian terbesar pemasaran tersebut, maka dilanjutkan dengan tahap membuat penilaian, *analogous experience*, tes lapangan, dan berikutnya untuk menguji *feasibility* objektif dan strategi terhadap *market share*, penjualan, biaya, profit, dan seterusnya. Pada tahap ini juga penting untuk dipikirkan rencana alternatif lainnya.

### **Langkah 9 Budget**

Rencana Keuangan berisikan perincian pendapatan, anggaran dan laba yang diharapkan berdasarkan program pemasaran yang direncanakan. Biasanya *budget* akan disiapkan untuk 3 tahun dari rencana strategi pemasaran, dan *budget* untuk satu tahun awal dari rencana tersebut akan dipaparkan secara lebih rinci, karena akan masuk ke dalam rencana operasional satu tahun.

### **Langkah 10 Detail implementasi program tahun pertama**

Dalam satu tahun rencana taktis, strategi umum pemasaran adalah dibagi menjadi secara spesifik sub-objektif, dimana masing-masing didukung oleh strategi yang lebih detail dan pernyataan aksi atau hal yang akan dilakukan.

Suatu perusahaan mengagendakan apakah ada rencana beriklan, rencana *sales promotion*, *pricing plan*, dan seterusnya (McDonald, 2003).

## **2.2 Manajemen Rumah Sakit**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan SK Menteri Kesehatan RI No. 983/Menkes/SK/XI/1992 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum, telah ditetapkan adanya sub bagian kepegawaian yang berada di bawah bagian sekretariat. Bagian sekretariat ini ada

di bawah wakil direktur umum dan keuangan. Sub bagian kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyiapan analisis kebutuhan pegawai, pengadaan pegawai, mutasi pegawai, tata usaha kepegawaian, kesejahteraan pegawai, analisis jabatan, analisis organisasi dan ketatalaksanaan.

Dalam struktur organisasi sesuai SK Menteri Kesehatan, juga terdapat seksi ketenagaan dan pengembangan mutu pelayanan medis serta seksi ketenagaan dan pengembangan mutu penunjang medik serta seksi profesi keperawatan. Semua seksi ini pada dasarnya juga mengurus keberadaan dan mutu tenaga di rumah sakit. Khusus untuk dokter, salah satu tugas Komite Medik pada rumah sakit umum di Indonesia juga di bidang ketenagaan, yaitu membantu direktur dalam menyusun standar pelayanan dan memantau pelaksanaannya, melaksanakan pembinaan etika profesi dan mengatur kewenangan profesi.

Proses dalam menyeleksi pegawai, apabila calon yang akan diterima adalah seorang dokter maka komite mediklah yang berperan menilainya; bila seorang perawat maka komite atau bidang keperawatanlah yang mewawancarainya, bila calon adalah petugas farmasi maka instalasi farmasi yang menilainya. Artinya, proses seleksi di rumah sakit melibatkan profesi terkait dari calon yang akan diterima.

Rumah sakit seringkali menghadapi masalah kekurangan tenaga. Untuk kalangan rumah sakit pemerintah maka kebijaksanaan *zero growth* sekarang ini membuat mereka yang pensiun sulit digantikan. Jumlah tenaga yang dibutuhkan di rumah sakit terus meningkat karena pelayanan yang diberikan juga makin beragam serta makin canggih. Kurangnya tenaga dapat membuat beban kerja jadi bertambah, sehingga akhirnya mutu kerja menurun.

Upaya menanggulangi keluhan kurangnya pegawai adalah dengan mencoba menarik pegawai baru dengan memperbaiki kondisi lingkungan pekerjaan di rumah sakit, menaikkan kompensasi serta membuat jenjang karier yang jelas.

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan agar proses manajemen dapat berjalan secara efektif. Cara penilaian dapat menggunakan *Management by Objective* (MBO) yaitu penilaian kinerja berdasarkan atas hasil kesepakatan bersama terdahulu atau dengan cara BARS atau *behaviorally anchored rating scales*, yaitu penilaian kinerja dengan dinilai pada skala mulai dari tidak efektif

sampai sangat efektif. Sedangkan hal apa saja yang perlu dinilai pada karyawan rumah sakit meliputi: (a) pengetahuan tentang pekerjaan, (b) produktivitas, (c) kemampuan menyelesaikan tugas, (d) perilaku dalam pekerjaan, (e) kemampuan mengambil keputusan/tindakan, (f) hubungan kerjasama dengan orang lain.

Tugas manajer adalah menyediakan pelatihan bagi karyawannya. Selain berguna untuk peningkatan mutu pelayanan dalam mengikuti kemajuan ilmu kedokteran dan teknologi juga merupakan pengembangan karier bagi karyawan sendiri. Direktur rumah sakit berkepentingan untuk mengembangkan karier sebagai manajer pelayanan kesehatan yang mampu memimpin rumah sakit mencapai atau melampaui standar yang ada (Aditama, 2003).

Menurut Bloching, Stock, dan Scheel (2008), kebijakan sistem kesehatan Jerman semakin menunduk terhadap prinsip pasar. Ini diartikan manager rumah sakit harus menerima tantangan baru. Dengan harus berkompetisi untuk mendapatkan pasien dan kasus yang semakin pelik, rumah sakit harus dapat menciptakan portfolio jasa yang sangat kompetitif dan memukau, serta memasarkannya dengan aktif. Rumah sakit yang berpikir jangka panjang, memfokuskan kepada tenaga ahli, yaitu para dokter. Rumah sakit, dokter, dan pasien sama-sama menginginkan keuntungan.

Rumah sakit di Jerman mengalami tekanan akibat biaya yang semakin meningkat, sedangkan *revenue* yang menurun. Kebijakan perusahaan asuransi kesehatan di Jerman menyempitkan tanggungan pembayaran terhadap jasa pelayanan kesehatan. Pemeriksaan pasien saja sampai tahap diagnosis sudah sangat mengurangi *revenue* rumah sakit. Juga pembebanan terhadap dokumentasi dan administrasi. Sementara *revenue* berkurang, rumah sakit berjuang untuk bertahan hidup dengan membatasi pengeluaran termasuk dalam menggaji para stafnya. Di Jerman, gaji seorang dokter jauh lebih rendah dibandingkan dengan dokter di negara industri lain. Para dokter di Amerika menerima gaji lebih besar 5 kali lipat daripada di Jerman. Hal ini membuat banyak dokter Jerman yang berkualitas pindah untuk kerja di negara lain. Switzerland kini menjadi rumah bagi 2.600 dokter Jerman, dan lebih dari 16.000 dokter Jerman bekerja di negara lain. Kompetisi yang intensif untuk dokter yang memiliki kualifikasi baik membuat rumah sakit harus menyediakan dana lebih

untuk menggaji stafnya demi menjamin kualitas pelayanan kesehatannya. Hal ini penting dalam menjaga mutu pelayanan jasa yang diberikan rumah sakit agar *image* terjaga dengan baik terutama dalam masa kompetitif terhadap pasien.

Penelitian di Berlin akan sejumlah pasien pada pola perilaku mereka menghasilkan betapa pentingnya bagi pasien untuk meningkatkan kualitas perawatan medisnya dengan membayar biayanya oleh kantung mereka sendiri. Lima puluh empat persen responden memilih bersedia membayar untuk peningkatan dalam kualitas pelayanan medis sebagai “penting” hingga “sangat penting”. Perilaku ini membuat para tempat praktik pribadi membenahi kualitas pelayanannya, dimana mengakibatkan *trend* ke depan: pelayanan kesehatan merupakan komoditi yang langsung memiliki peningkatan *demand*. Hasilnya pun pasien yang bersedia membayar lebih untuk itu.

Sebagaimana meningkatnya pasien menjadi lebih menuntut dengan aktif akan jasa pada rumah sakit, *manager* rumah sakit harus berpikir ulang langkah strateginya, terlebih cara mereka berkomunikasi dengan pasien. Pasien menjadi pembuat keputusan secara otonomi dengan haknya masing-masing. Mereka menginginkan informasi yang lebih banyak, penerangan yang lebih jelas akan metode pengobatan, dan perincian biaya dan alternatif. Dan mereka rela membayar lebih untuk hal-hal tersebut dari kantung sendiri. Sehingga wajar saja bila mereka bertingkah lebih seperti pelanggan. Mereka menanyakan dan membandingkan pelayanan medis yang ditawarkan dan berdasarkan pengalaman mereka pada berbagai variasi kriteria. Kebanyakan mereka mencari informasi dari dokter yang akan menanganinya. Dokter ini dapat memberikan informasi secara menyeluruh tentang keuntungan dan menanggukhan prosedur terapi tertentu. Dengan kata lain, keahlian dokter ini adalah faktor yang kritis terhadap kesuksesan pengobatan yang akan diberikan dan puas atau tidaknya pasien terhadap jasa yang diberikan rumah sakit tersebut.

Kepuasan pasien telah menjadi tolok ukur pada proses *marketing*. Pasien yang senang dengan nasihat dan pengobatan yang didapat, menjadi *multipliers* yang berharga dimana mereka akan menjadi seseorang yang merekomendasikan rumah sakit tersebut ke orang lain.

Strategi pemasaran rumah sakit memiliki fokus yang dimulai dari bagaimana cara jasa medis didefinisikan. Pertama rumah sakit hendaknya menentukan kompetensi utamanya: Apa keunggulannya? Apa spesifik jasanya, harga dan kualitasnya. Semakin jelas suatu rumah sakit dapat menentukan profilnya yang baik, semakin besar kemungkinan ia dapat sukses pada pasar pelayanan kesehatan. Struktur organisasi rumah sakit baik itu internal dan eksternal harus ditata dengan baik dengan strategi jasanya. Prosedur medis dan metode yang canggih harus digunakan untuk mengkonsolidasi dan memperluas keunggulan kompetitif rumah sakit.

Tidak ada kontradiksi ketika rumah sakit dibutuhkan untuk dapat menyediakan jasa pelayanan dasar medis yang luas dan memutuskan untuk konsentrasi pada satu kompetensi inti tertentu saja. Sebaliknya, kesuksesan rumah sakit pada satu area dapat memberikan dampak positif untuk kinerja para staf dan ketertarikan akan keamanan secara menyeluruh.

Hal tak kalah penting adalah komunikasi eksternal harus memaparkan keunggulan jasa-jasa yang tersedia dimana sebenarnya merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh pasien. Rumah sakit harus diciptakan dan ditata sebagai *brand* yang kuat. Dalam prosesnya, sangat vital untuk mengeksploitasi segala bentuk *channel* yang ada untuk mengkomunikasikannya kepada pasien, tentunya sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Bagaimanapun tepatnya strategi yang dijalankan, namun tetap para dokter, si penyedia jasa yang utama, akan tetap menjadi fokus utama, pemain penting dalam menciptakan suasana *innovation-friendly* dan juga memperbaiki kualitas pelayanan medis. Dokter adalah bagian kritis yang menghubungkan pasien dengan rumah sakit (Gombeski, Kantor, & Klein, 2002).

### 2.2.2 Pemasaran

Pemasaran pelayanan rumah sakit meliputi upaya mengetahui kebutuhan masyarakat kini dan di masa datang. Rumah sakit yang tempat tidurnya masih *under utilized* perlu memasarkan dirinya untuk meningkatkan pendapatan agar rumah sakit dapat bertahan hidup.



Satu hal yang perlu dicamkan adalah bahwa pemasaran merupakan tugas semua orang. Semua unit kerja terlibat kegiatan pemasaran, baik itu secara langsung maupun tidak.

Kegiatan hubungan masyarakat adalah bentuk komunikasi persuasif dan terencana yang ditujukan untuk mempengaruhi publik. Tidak mudah bagi CEO organisasi suatu rumah sakit untuk menemukan orang yang ahli pemasaran di dalam rumah sakit. Staf yang dipilih seyogianya yang mengerti kesehatan dan mengerti pemasaran sekaligus punya minat dan latar-belakang pengalaman untuk kegiatan ini, punya kualitas kepemimpinan yang baik, inovatif dan fleksibel serta dapat bekerja dalam kelompok secara baik. Selain tim di dalam rumah sakit, dapat pula dilibatkan konsultan pemasaran dari luar rumah sakit (Aditama, 2003).

Referensi jurnal yang turut mendukung pemasaran rumah sakit adalah jurnal yang ditulis oleh Palkon (1998). Secara ringkas pembahasan pada pemaparan berikut.

Aturan baru dalam memasarkan pelayanan kesehatan berdasarkan pada asosiasi diantara *brand*, *relationship*, dan *results*. Menurut Arthur Sturm, *brand* adalah kesimpulan dari semua elemen yang terdapat pada perusahaan kita. Ia menyatakan bahwa pelayanan kesehatan adalah mengenai *relationships*, melebihi bidang industri lain. Dan tentunya tanpa *result*, kita tidak dapat hidup. Perubahan pada sistem pelayanan kesehatan menghasilkan peraturan baru, dimana target pasar, strategi, dan taktik turut mengalami perubahan. Solusi yang dianjurkannya adalah membuat program pemasaran yang tepat merupakan hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan tersebut, karena pemasaran adalah cara untuk fokus efforts, menenangkan kecemasan, dan menolong masyarakat. Sturm yakin bahwa pemasaran adalah dasar untuk bertahan dalam industri kesehatan yang sangat kompetitif.

Beberapa strategi Sturm yang menarik adalah dokter sebagai tenaga ahli masih tetap merupakan faktor utama dalam *relationship* pelayanan kesehatan; fasilitas baru yang harus menjaga originalitas *brand identity* mereka pada tahap awal; kontrak pelayanan yang ditangani dengan baik adalah tidak lain dari *hunting license*; peluang terhadap akses internet pada konsumen; pilihan pelayanan

kesehatan yang masih tetap merupakan keputusan emosional; dan perubahan yang radikal dalam organisasi pada departemen pemasaran perlu untuk dilakukan.

Sturm mengganti 4 P dengan 4 R, yaitu *recruitment*, *retention*, *referrals*, dan *return*. Sturm yakin *recruitment* harus dilakukan untuk mengintegrasikan tujuan staf memiliki kinerja yang baik yang diukur oleh departemen pemasaran. Untuk menjadi pegawai yang proaktif dan bertahan, penyedia pelayanan kesehatan berusaha untuk mengamankan *renewal* komitmen individual terhadap sistem. *Referral* mengacu kepada kemampuan penyedia pelayanan kesehatan untuk menangkap dan membagi *demand* yang diterima. Dan *return* harus dijalankan dalam dolar setelah menjalani periode waktu tertentu.

Pada jurnal yang dipaparkan oleh Mangini (2002), bahwa suksesnya *branding* pelayanan kesehatan membutuhkan komitmen yang solid dan terorganisasi dalam memberikan standar unik konsistensi melalui jasa institusi. *Healthcare organization* (HCO) harus berdiferensiasi dari kompetitor atau resiko menjadi komoditi dimana pasar memaksa kebutuhan yang lebih banyak dengan membayar lebih murah.

Sebagai langkah awal proses *branding*, HCO harus menciptakan *brand identity*, yaitu termasuk nama, logo, *positioning*, *brand* asosiasi, dan *brand personality*. Nama *brand* yang baik dapat memberikan asosiasi positif dengan brand. *Brand* suatu perusahaan juga memiliki nilai-nilai internal yang signifikan. Para staf harus memahami dan menjalankan nilai-nilai tersebut sesuai apa yang dijanjikan *brand* perusahaan. Langkah kedua adalah menciptakan *brand message*, seperti HCO dapat memilih ingin fokus pada kualitas perawatan, kenyamanan, atau akan kemampuan teknologinya. Tiap aspek tersebut dapat efektif bila *brand message* terhubung dengan *target audience* dan jasa yang ditawarkan. *Brand* harus dikomunikasikan baik itu kepada internal maupun eksternal perusahaan. Komunikasi internal sangat penting untuk meyakinkan penerimaan dan antusiasme pada staf, dimana sangat dibutuhkan untuk kesuksesan *brand*. Komunikasi eksternal dapat dijalankan melalui berbagai macam dokumentasi bisnis dan iklan.

Tes yang paling menentukan akan *brand* institusi adalah pelayanannya. Bila konsumen mendapat positif interaksi dengan organisasi dan merasa puas, mereka

memiliki potensi untuk menjadi sumber *new business*. Karakteristik *brand healthcare* yang baik dapat disimpulkan dalam buku Gil Bashe dan Nancy Hicks pada tahun 2000, yang diulas oleh Mangini (2002):

1. Memberikan jasa sesuai fungsi atau apa yang dijanjikan.
2. Rebut simpati konsumen
3. Utamakan keselamatan pada jasa yang ditawarkan
4. Tepat dalam memberikan harga
5. Bicara dengan satu lidah. Konsistensi dalam informasi yang diberikan oleh staff rumah sakit harus sama.
6. Efektif dan efisien dalam operasional HCO.
7. Optimalkan marketing mix, marketing secara langsung dan komunikasi massa.
8. Fokus pada memenuhi kebutuhan yang tidak disadari konsumen untuk memikirkan kebutuhan tersebut.
9. Mengaitkan diri dengan pelanggan, karena dengan membentuk ikatan akan menghasilkan loyalitas.
10. Ketika 9 langkah diatas sudah dikuasai dengan baik, saatnya untuk memperluas brand dengan *franchise*.

Referensi lain yang juga dipaparkan oleh Gombeski, Kantor, dan Klein (2002), bahwa dalam program mempromosikan suatu rumah sakit, sebelum kita mengambil langkah ke arah publikasi sebaiknya kita memulai dengan membenahi sisi internal dahulu untuk menguatkan image rumah sakit, sehingga dapat memberikan efek dapat dipercaya akan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Dalam situasi pasar yang sangat kompetitif, memasarkan para profesional lebih dipandang sebagai hal yang kritis oleh perusahaan dalam menjalankan strategi branding-nya.

*Brand* yang secara singkat dapat diartikan sebagai apa yang kita inginkan pada pelanggan ketika mereka mendeskripsikan tentang organisasi kita pada saat mereka sedang bersama teman dan keluarga. *Brand identity* yang kuat membuat konsumen lebih rela membayar lebih untuk mendapatkan *service* yang premium dan menghiraukan kelebihan para kompetitor kita. Dengan memberi hasil *word-of-mouth* yang positif maka dapat menciptakan *repeat buying* dan menguatkan

*brand*. *Brand* yang kuat membuat organisasi semakin dikenal di pasar dengan memperkaya *competitive advantage*.

Aktifitas *branding* dirancang untuk mendiferensiasikan satu organisasi dengan lainnya. *Positioning* adalah hasil dari kegiatan *branding* dengan diukur dari bagaimana konsumen membandingkan atau menghubungkan satu *brand* dengan *brand* lain. Dalam dunia medis, banyak *brand* yang terbentuk tanpa melalui strategi yang formal ataupun pengertian yang cukup mengenai apa arti dari *brand* itu sendiri. Ketika perusahaan tidak terlalu fokus menjalani proses dalam membangun *brand* dan *positioning*, seringkali akan menghasilkan *positioning* yang lemah dan penataan *brand* yang kurang.

Sebagaimana dunia media menjadi semakin *market-* dan *consumer-driven*, banyak tenaga medis secara berkelompok dimana mereka terafiliasi dengan suatu institusi kesehatan. Lama-kelamaan mereka terpasang *brand* dari nama institusi tersebut. Konsumen masih menunjukkan kuatnya terpengaruh oleh dokter yang berpraktik dalam memilih suatu rumah sakit, maka memasang *brand* pada sekelompok dokter dapat memberikan cara efektif dalam mendiferensiasi suatu institusi rumah sakit dari yang lainnya.

Dokter dapat diberi label dalam berbagai cara. Beberapa rumah sakit mengizinkan hanya dokter yang berpraktik ditempatnya boleh menggunakan nama organisasinya. Sedangkan lainnya, hanya dokter inti menggunakan nama mereknya (sebagai contoh, Mayo Clinic, Cleveland Clinic). Ada juga yang mengizinkan dokter mana saja yang terkait dengan suatu sistem, baik itu bekerja pada perusahaannya, terafiliasi, atau kontraktual dalam penggunaan nama *brand*.

Beberapa sistem menciptakan *brand* dari tenaga medisnya untuk dijadikan keunggulannya, seperti *Barbara Anne Karmanos Cancer Institute of the Detroit Medical Center* maka para tenaga medisnya memanggul *brand* sebagai *Karmanos Cancer Institute physicians*.

*Branding* menghubungkan beberapa faktor termasuk kompetensi (apa yang unggul dari organisasi), standardisasi (bagaimana mereka melakukannya), aspirasi (kemana mereka hendak menuju), dan *style* (bagaimana mereka menyampaikannya dengan pasar). *Brand* yang kuat didasari oleh suatu janji yang

nantinya akan kita berikan, bersifat tegas dalam memilah hal-hal yang bukan prioritas, dan sampaikan pesan yang berhubungan kepada target pasar.

Karena *brand* mengkomunikasikan komitmen dalam menyediakan suatu pengalaman tertentu kepada pelanggan, tiap orang (dokter maupun non-dokter) yang bekerja dalam organisasi harus memahami pentingnya untuk menjaga konsistensi kinerja dalam mencapai ekspektasi konsumen dan harus memegang teguh nilai-nilai yang serupa pada organisasi.

Janji yang relevan yang diberikan oleh suatu *brand* menarik pelanggan dan pegawai baru melalui pemasaran dan komunikasi, sementara operasionalisasi yang tepat pada suatu *brand* menjanjikan bantuan internal dalam menahan pelanggan dan pegawai. Idealnya, terutama pada industri kesehatan, organisasi tidak memulai langkah membangun brand dari luar organisasi sebelum merancang dan memberikan pelayanan yang konsisten sehingga dapat dijadikan keunggulannya.

Suatu sistem kadang menggunakan tanda, alat tulis, *patches* pada jas dokter, dan melatih staf kantor untuk menciptakan persepsi sistem yang sama. Mereka menggunakan alat komunikasi seperti iklan cetak, *billboards*, televisi, dan internet. Kita juga sudah lebih sering menemukan para dokter yang terasosiasi dengan suatu sistem dan promosi keberadaan mereka pada suatu *call center* dan *website*. Dengan inisiatif sederhana seperti *dress code* dan *customer training* dapat membangun dan menunjang posisi suatu *brand*. Tampak eksterior bangunan, ruang tunggu dan kantor; menjadwalkan dan proses pendaftaran serta waktu tunggu; dan mempekerjakan dan melatih staf yang mendukung dengan tepat juga memberikan kontribusi kepada *brand*. Namun, faktor yang krusial adalah memiliki budaya para dokter yang kuat.

Membangun suatu nama *brand* untuk sekelompok dokter tidaklah selalu merupakan strategi yang tepat. Pada beberapa pasar, resistensi konsumen terhadap konsep sistem tersebut memberikan rintangan untuk melabelkan para dokter dibawah suatu nama sistem. Namun apabila para dokter yang dipasangkan *brand* tersebut dan terasosiasi dengan beberapa hal seperti: (1.) Meyakinkan konsistensi brand lintas regional geografi dan fasilitas, (2.) Menetapkan siapa yang dapat menggunakan nama *brand*, (3.) Menciptakan *brand* yang mendukung dokter

spesialis dan dokter umum, dan (4.) Memasang *brand* pada prosedur atau jasa yang diunggulkan.

Karena *branding* para dokter adalah strategi organisasi (bukan hanya keputusan *marketing*), sangatlah penting untuk melatih *management* dan para dokter mengenai *brand* tersebut. Untuk memiliki standar pelayanan yang mencerminkan identitas *brand* tersebut. Keandalan kinerja para dokter harus termasuk kemampuan dan komitmen untuk mendukung *brand*.

Organisasi memerlukan untuk selalu mengadakan penelitian untuk mengidentifikasi asumsi terkini tentang *brand*, ekspektasi, dan visi. Hal-hal yang sering menjadi kesalahan: Tidak mengerti bagaimana konsumen mendefinisikan *brand* kita, tidak terdapat manajemen dibalik strategi *branding*, menganggap remeh sumber yang dibutuhkan untuk menjual konsep, tidak menciptakan mutu standar pelayanan, tidak konsisten pada pelayanan, mengasumsi kekuatan *brand* sudah diterima atau dipercayai oleh pasar, menggunakan nama rumah sakit atau sistem untuk *brand* para dokter sedangkan *brand* tersebut tidak kuat, gagal mengedukasi dan menyatukan kerjasama para staf dokter, menganggap remeh pengeluaran untuk memonitor kinerja standar, tidak menyesuaikan *brand* ketika pelanggan membutuhkan perubahan, dan tidak menetapkan kebijakan untuk menciptakan konsistensi pelayanan. *Brand* harus merefleksikan faktor-faktor differensiasi yang penting bagi pasar dan harus menciptakan serta memaparkan ekspektasi yang realistik.

Sistem yang terlabel dengan baik, atau rumah sakit, atau sekelompok dokter harus dalam posisi yang lebih baik untuk menentukan harga premium dan mementingkan kualitas pelayanan. Organisasi harus tetap memperhatikan pasar dan juga konsistensi dalam merawat pasien dan servis untuk meyakinkan kelanjutan, kesuksesan *branding*.

### **2.2.3 Mutu Pelayanan**

Ada 3 ciri khas rumah sakit, sebagai industri jasa yang membedakannya dengan industri lain adalah, *pertama*, kenyataan bahwa “bahan baku” dari industri jasa kesehatan adalah manusia. Unsur manusia perlu mendapat perhatian dan

tanggung jawab utama pengelola rumah sakit, bukan semata-mata menghasilkan proses dan biaya yang seefisien mungkin.

*Kedua*, kenyataan bahwa dalam industri rumah sakit, yang disebut pelanggan tidak selalu mereka yang menerima pelayanan. Pasien adalah mereka yang diobati di rumah sakit. Akan tetapi, kadang bukan mereka sendiri yang menentukan ke rumah sakit mana mereka harus dirawat. Misalkan bagi karyawan suatu perusahaan, mereka akan pergi ke rumah sakit yang telah ditentukan kebijaksanaan kantornya. Kadang pasien masuk karena rekomendasi dari dokternya. Jadi keputusan menggunakan jasa rumah sakit belum tentu ada ditangan pasien tersebut. Maka bila ada upaya “pemasaran” seperti bisnis lain pada umumnya, maka target pasarnya menjadi amat luas. Bisa pasiennya, bisa tempat kerjanya, bisa para dokter yang berpraktik di sekitar rumah sakit, dan bisa juga pihak asuransi.

*Ketiga*, kenyataan menunjukkan bahwa pentingnya peran para profesional, termasuk dokter, perawat, farmasi, ahli gizi dan lain-lain. Proporsi antara tenaga profesional dengan pekerja biasa di rumah sakit, lebih banyak dibanding dengan organisasi lainnya. Hal yang perlu diperhatikan adalah kenyataan bahwa para profesional cenderung sangat otonom dan berdiri sendiri. Tidak jarang misi kerjanya tidak sejalan dengan misi kerja manajemen organisasi secara keseluruhan. Sukses kerja perorangan seringkali juga menjadi acuan keberhasilan para profesional ini. Akibatnya, tidak jarang ada kesan bahwa fungsi manajemen dianggap menjadi kurang penting.

Dokter adalah seorang tenaga professional yang amat penting di rumah sakit. Terutama bila dia yang membawa pasien datang berobat ke rumah sakit tersebut dan menentukan jenis pelayanan yang akan digunakan. Hubungan antara dokter dengan rumah sakit adalah hubungan simbiosis, karena itu perlu dipelihara dengan baik.

Pertimbangan mutu pelayanan kesehatan ini menjadi lebih rumit karena pertimbangan ekonomis. Di satu pihak sama-sama disadari akan adanya hubungan antara biaya yang dikeluarkan dengan mutu yang dihasilkan. Tetapi di pihak lain tidak ada batasan yang tegas mengenai sampai seberapa jauh derajat mutu perlu dicapai bila disesuaikan dengan pertimbangan anggaran yang ada.

Mutu jasa rumah sakit merupakan hal paling kompleks dan menjadi kajian banyak para ahli. Ada yang mengemukakan dinilai dari rendahnya angka mortalitas / kematian, atau dinilai dari pemanfaatan tempat tidur atau jumlah kunjungan ke poliklinik, serta ada pula dari derajat kesempurnaan teknik intervensi klinik. Dari semua berbagai macam penilaian mutu, yang menjadi acuan rumah sakit adalah pada kepuasan total pelanggan.

Rumah sakit ternyata lebih dari sekadar industri jasa biasa. Rumah sakit mempunyai tanggung jawab sosial untuk memberi pelayanan kepada masyarakat. Konsep memberi pelayanan pada mereka yang sakit dan tanggung jawab pada peningkatan derajat kesehatan masyarakat, harus senantiasa menjadi landasan penting dalam manajemen mutu di rumah sakit (Aditama, 2003).

### **2. 3 Pengertian Bedah Plastik**

Ilmu kedokteran Bedah Plastik adalah ilmu yang mempelajari teknik operasi yang bertujuan untuk merekonstruksi atau memperbaiki bagian tubuh manusia. Bedah plastik dibagi menjadi 2 cabang ilmu yaitu Rekonstruksi dan Estetik. Rekonstruksi adalah prosedur operasi bedah plastik untuk memperbaiki kelainan bentuk akibat luka bakar, luka trauma, abnormalitas kongenital, Kanker atau tumor, dan penyakit infeksi. Operasi rekonstruksi biasanya dilakukan untuk memperbaiki fungsi, namun hasilnya dapat mencapai keadaan tampak normalnya. Estetik adalah prosedur operasi yang bertujuan untuk memperindah penampilan dengan menggunakan teknik tertentu dan sangat fokus pada menjaga tampilan tetap normal, merombaknya, atau memperbaikinya dari keadaan biasanya sehingga mendekati bentuk ideal (Millard, 1986).

Seorang dokter ahli bedah plastik harus melewati jenjang pendidikan kedokteran umum, lalu melanjutkan mengambil spesialisasi Bedah Plastik sampai ia lulus menjadi seorang dokter spesialis bedah plastik, maka ia sudah kompeten untuk berpraktik. Perhimpunan Ahli Bedah Plastik Indonesia atau PERAPI adalah suatu asosiasi yang beranggotakan ahli bedah plastik se-Indonesia memiliki anggota sebanyak 90 dokter ahli bedah plastik. Sedangkan jumlah klinik Bedah Plastik di Jakarta hanya terdapat 2 buah yaitu klinik Swadana di RSCM dan klinik



Bina Estetika di Jl. Teuku Cik Ditiro dimana keduanya dijalankan oleh anggota PERAPI (PERAPI, 2009).

## **2. 4 Pengertian *Marketing Communications* (Marcom) dan *Integrated Marketing Communications* serta prosesnya**

### **2.4.1 *Integrated Marketing Communications***

Dalam memutuskan bagaimana kita mempromosikan jasa dengan pilihan cara yang terbaik, manager pemasaran harus memutuskan alat promosi mana yang akan digunakan dan dengan siapa mereka harus mengkomunikasikannya. Keputusan ini harus mempertimbangkan beberapa objektif juga termasuk biaya yang dibutuhkan untuk menggunakan beberapa alat yang berbeda dalam *promotion mix*. Dalam membuat keputusan ini, pemasar memuat suatu program promosi atau suatu rencana *Integrated Marketing Communication* (IMC). IMC adalah menciptakan dan mengkoordinasi strategi program komunikasi yang membuat mereka membentuk hubungan atau kontak dengan *brand* perusahaan melalui berbagai variasi media.

Bentuk pokok *marketing communication* (marcom) termasuk media massa tradisional seperti televisi dan majalah; Iklan *online* seperti *website*, *opt-in e-mail messages*, *text messaging*; *Sales promotions* seperti sampel, kupon, *rebates*, benda-benda premium; *Store signage* dan *point-of-purchase communications*; *direct-mail literature*; *marketing oriented public relations* dan *publicity releases*; menjadi sponsor suatu acara; presentasi oleh para *sales*; dan berbagai macam bentuk kolateral variasi alat komunikasi. Secara kolektif, alat komunikasi tersebut dan media menggambarkan secara tradisional apa yang telah diartikan sebagai komponen promosi dalam *marketing mix* (Shimp, 2007).

### **2.4.2 Fungsi Rumah Sakit Memasang Iklan**

Menurut penelitian Moser (2008), suatu institusi penyedia pelayanan kesehatan sangat penting untuk memasang iklan. Iklan oleh dokter gigi di Amerika adalah hal yang relatif fenomenal. Dengan latar belakang hampir semua profesi melarang anggotanya yang memiliki ijin dari melakukan aktifitas

publikasi komersil, yaitu memasang iklan. Penelitian yang dilakukan oleh Moser untuk mengetahui (a.) Perilaku konsumen terhadap iklan oleh dokter gigi dan (b.) Apakah usia, pekerjaan, *income* rumah tangga dan pendidikan konsumen memiliki perbedaan dalam perilaku terhadap dokter gigi yang mengiklankan jasanya di Amerika. Hasilnya untuk menemukan informasi yang akan berguna bagi dokter gigi dalam merencanakan strategi pemasaran dan meningkatkan kualitas iklan mereka. Penelitian tersebut tampaknya mengkonfirmasi bahwa di masa depan periklanan dan pemasaran dapat bekerjasama dengan pelayanan kesehatan.

Dunia medis semakin menyadari bahwa dirinya sebagai suatu bisnis. *American Dental Association* (ADA) mengubah kode etiknya pada tahun 1979 untuk menghapus larangan untuk beriklan oleh ADA ataupun badan asosiasi lain. Penelitian yang dilakukan Moncrief dan Bush dan Pickett et al. mengungkapkan bahwa konsumen merasa periklanan oleh dokter gigi dan profesional kesehatan lain sangat membantu dalam membuat keputusan mengenai *healthcare provider*.

Beberapa penelitian akademik yang fokus pada kepedulian para penyedia layanan kesehatan: Apakah dengan memasang iklan oleh dokter gigi menarik pasien. Hasil jawabannya selalu definitif “yes”. Penelitian ini menunjukkan hampir seluruh pelayanan kesehatan mengalami kenaikan jumlah pasien yang berpenghasilan menengah ke bawah, setelah memasang iklan. Para dokter gigi yang beriklan juga menemukan bahwa walaupun memasang iklan membutuhkan biaya yang tinggi, namun bila dilakukan dengan tepat dan tetap memperhatikan etika, akan berhasil. Satu penelitian menemukan bahwa *return* pada dolar yang diinvestasikan oleh profesional dalam beriklan adalah 4-6 kali lipat dari biayanya.

### **2.4.3 Pemakaian *Endorser* pada Iklan**

Untuk membuat iklan dan kampanye promosi yang efektif, perusahaan harus memilih juru bicara yang tepat dalam menyampaikan pesan informasi melalui *channel* yang tepat atau media. Faktor sumber, pesan, dan *channel* adalah elemen yang dapat terkontrol dalam model komunikasi. Sekalipun mereka tidak dapat mengontrol si penerima pesan, namun mereka dapat memilih siapa *audience* yang ditargetkan.

Istilah sumber yang digunakan, diartikan kepada orang yang terlibat dalam mengkomunikasikan pesan pemasaran, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Sumber yang langsung adalah juru bicara yang menyampaikan suatu pesan dan/atau mengangkat suatu produk atau jasa. Sedangkan sumber yang tidak langsung adalah misalnya seorang model, yang sebenarnya tidak menyampaikan pesan apa-apa namun menarik perhatian dan/atau meningkatkan tampilan iklan itu sendiri. Beberapa iklan bahkan tidak menggunakan sumber langsung dan tidak langsung, tetapi sumbernya adalah organisasinya yang mengkomunikasikan pesan.

Perusahaan sangat berhati-hati dalam memilih individu yang akan mengirimkan pesan-pesan yang dijualnya. Mereka bahkan menghabiskan jutaan dalam merekrut, memilih, dan melatih tenaga sales untuk merepresentasikan perusahaan dan melakukan presentasi sales. Mereka memahami benar karakter seorang sumber dapat mempengaruhi sales dan pesan iklan.

Pemasar mencoba untuk memilih para individu yang karakternya dapat memaksimalkan pengaruh pesan. Seorang sumber dapat berupa memiliki pengetahuan yang luas, populer, menarik secara fisik, memiliki tipe yang sesuai dengan target pasar, atau memiliki kuasa untuk memberi efek *reward* atau *punish* terhadap penerima dalam keadaan tertentu. Herbert Kelman membuat 3 kategori dasar akan atribut seorang sumber: *credibility*, *attractiveness*, dan *power*. Tiap influens yang diberikan, mempengaruhi perilaku penerima pesan melalui berbagai macam proses yang berbeda seperti tabel di bawah:

Tabel 2.1 Atribut sumber dan mode proses penerima

Source attribute	Process
Credibility ----->	Internalization
Attractiveness ----->	Identification
Power ----->	Compliance

Sumber: Belch, Tabel 'Source Attributes and Receiver Processing Modes', Bab 6: "Source, Message, and Channel Factors", buku Advertising and Promotion, 8<sup>th</sup> ed. P. 179.

Tipe-tipe sumber atau juru bicara (*spokeperson*):

### a. *Credibility*

Kredibilitas seorang sumber dengan ilmu yang dikuasai, keahlian, atau pengalaman yang relevan dengan produk atau jasa yang dibawanya sehingga para penerima pesan menjadi percaya. Terdapat 2 dimensi penting bagi kredibilitas, yaitu *expertise* dan *trustworthiness*.

Seorang komunikator yang tampak berpengetahuan luas akan lebih persuasif daripada dengan yang kurang memiliki keahlian. Hendaknya sumber juga harus terpercaya, jujur, dan memiliki etika. Pengaruh dari seorang yang berpengetahuan dapat berkurang bila konsumen berpikiran si sumber memiliki motif pribadi untuk menduduki posisi tersebut (seperti membawakan suatu produk hanya karena faktor uang).

Informasi dari sumber yang kredibel membentuk kepercayaan, pendapat, perilaku, melalui proses yang disebut sebagai *internalization*, dimana timbul ketika si penerima mengadopsi pendapat dari komunikator yang kredibel karena mereka percaya informasi yang diberikan adalah akurat. Sekali si penerima mengolah info yang didapat, akan menjadi terintegrasi ke dalam sistem keyakinannya dan menetap bahkan setelah si sumber terlupakan.

Seorang komunikator yang memiliki kredibilitas tinggi sangat penting ketika penerima pesan memiliki posisi yang negatif terhadap produk, jasa, perusahaan, atau topik yang diangkat, karena sumber yang kredibel dapat menghambat argumentasi balik atau kontradiksi.

Cara lain untuk meningkatkan kredibilitas sumber adalah dengan menggunakan pimpinan perusahaan atau *chief executive officer* sebagai juru bicara dalam iklan perusahaan. Banyak perusahaan percaya dengan menampilkan pemimpinnya, dapat membantu menciptakan identitas dan kepribadian perusahaan atau merek. Strategi ini seringkali dipakai oleh perusahaan berukuran kecil dan medium seperti toko ritel dan *dealer* otomotif pada pasar lokal. Pada perusahaan tersebut, lebih baik menggunakan pemilik atau pemimpin perusahaan untuk berperan ganda menjadi bintang iklan daripada mempekerjakan aktor yang profesional, karena dapat menghabiskan ribuan dolar untuk membuat suatu iklan.

Banyak pakar periklanan mempertanyakan strategi penggunaan pemimpin atau pemilik perusahaan dalam iklan. Mereka menyarankan bahwa para pebisnis

tersebut dapat tampil depan kamera hanya apabila mereka benar-benar memiliki kredibilitas dan memiliki kualitas dalam memberikan efek pengaruh pada pemirsa. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah menciptakan *image* atau budaya yang dibawa CEO dapat membuat *image brand* perusahaan menjadi lebih rapuh bila individu yang terkait terlibat dengan berbagai macam kontroversial seperti masalah tenaga kerja, politik, atau pribadi.

Beberapa kritik juga memaparkan juru bicara yang juga menjabat sebagai CEO perusahaan dan secara kebetulan memiliki popularitas, dapat lebih merebut perhatian daripada produk perusahaannya sendiri atau pesan dari iklannya. Dan bila *image* perusahaan menjadi sangat dekat dengan pemimpinnya yang populer, akan menjadi masalah apabila suatu saat ia meninggalkan perusahaan tersebut.

#### ***b. Attractiveness***

Karakteristik sumber yang seringkali digunakan dalam iklan adalah *attractiveness* (ketertarikan), dimana menghubungkan kesamaan, kebiasaan, dan kesukaan. Kesamaan diartikan dengan kemiripan antara si sumber dan penerima pesan, sementara kebiasaan diartikan kepada pengetahuan terhadap si sumber melalui pemaparan. Kesukaan adalah afeksi terhadap si sumber dari tampilan fisiknya, perilaku, atau hal personal lainnya. Bahkan jika si sumber bukan seorang atlet atau bintang film, konsumen sering mengagumi tampilan fisik mereka, bakat, atau bahkan kepribadiannya.

Ketertarikan sumber mengarah kepada persuasi melalui proses identifikasi, dimana penerima pesan termotivasi untuk mencari semacam keterkaitan dengan si sumber dan mengadopsi kepercayaan, perilaku, serta preferensi yang serupa. Namun apabila si sumber digantikan posisinya, maka berubah pula si penerima pesan. Berbeda dengan *internalization*, identifikasi biasanya tidak mengintegrasikan informasi dari sumber yang menarik ke dalam sistem kepercayaan penerima. Penerima dapat tetap bertahan dengan perilakunya hanya selama ditunjang dengan sumber tersebut atau sumber yang tetap tampak menarik.

Pemasar menyadari bahwa orang cenderung dapat terpengaruh oleh pesan yang disampaikan seseorang dimana mereka merasa memiliki kesamaan. Apabila sang komunikator dan penerima memiliki kesamaan dalam kebutuhan, tujuan,

minat, dan gaya hidup, posisi yang diduduki oleh sumber dapat mudah dipahami dan diterima. Seperti perusahaan yang memakai atlet untuk menjual produk olah raga atau bir, karena konsumennya biasanya memiliki minat yang kuat terhadap bidang olah raga. Pemasar global seringkali memakai sosok asing yang dapat lebih mudah terhubung dengan konsumennya.

Pengiklan menyadari nilai dari memakai seseorang yang sangat dikagumi seperti bintang film, atlet, musisi, dan figur publik lainnya. Diperhitungkan kira-kira mencapai 20% dari semua iklan di TV menggunakan selebriti, dan pengiklan membayar ratusan juta dolar untuk jasa mereka. Mengapa mereka berani membayar mahal untuk para *endorser* tersebut? Mereka menganggap bahwa selebriti memiliki kekuatan untuk memberhentikan. Artinya mereka dapat menarik perhatian untuk pesan iklan dari sekian padatnya lingkungan media.

- *Overshadowing the Product*

Bagaimana selebriti mempengaruhi target pasar dalam memproses pesan iklan? Konsumen dapat fokus kepada selebriti dan tidak menyadari brand produk. Pengiklan harus memilih juru bicara selebriti yang dapat menarik perhatian dan mengangkat pesan yang dijual, namun tidak menutupi *brand*.

- *Overexposure*

Konsumen kadang menjadi skeptis terhadap *endorsement* karena mereka tahu sang selebriti mendapat bayaran. Masalah ini timbul ketika selebriti dipakai oleh banyak produk hingga menjadi *overexposed*.

- *Target Audiences' Receptivity*

Salah satu pertimbangan yang cukup penting dalam memilih *endorser* selebriti adalah seberapa baik individu tersebut sesuai dengan dan diterima oleh *target audience*. Banyak mantan atlet seperti *golfer* Arnold Palmer dan pemain tennis Chris Evert tetap efektif menjadi *endorser* karena mereka memiliki *image* yang digemari diantara usia *baby boomers* dan para senior.

- Risiko bagi pengiklan

Perilaku selebriti dapat menjadi resiko bagi perusahaan. Sejumlah penghibur dan atlet telah terlibat dengan aktivitas yang dapat memalukan perusahaan yang produknya mereka bawakan.

Pemasar menyadari menggunakan *endorser* selebriti dapat menjadi sangat mahal dan strategi yang berisiko tinggi karena apa yang selebriti lakukan dalam hidup pribadinya dapat mempengaruhi image perusahaan dan cara mereka dipandang oleh publik.

Untuk menghindari masalah, biasanya perusahaan seringkali melakukan pemeriksaan terhadap kehidupan pribadi selebriti dan latar belakangnya. Banyak kontrak *endorsement* memuat pasal moral membolehkan perusahaan untuk memberhentikan kontrak apabila timbul kontroversi. Namun yang patut diingat adalah menambahkan pasal moral pada kontrak hanya membuat mereka keluar dari masalah dan tidak dapat mencegahnya. Maka sangat penting bila mereka mempertimbangkan secara cermat karakter seorang selebriti.

- *Decorative Models*

Pengiklan kadang menarik perhatian konsumen dengan menampilkan keindahan fisik seseorang yang menjadi model pasif dan bersifat dekoratif daripada sebagai komunikator aktif. Peneliti menyarankan komunikator yang memiliki fisik yang menarik biasanya memiliki pengaruh positif dan menciptakan evaluasi yang digemari akan iklan dan produknya daripada model yang kurang menarik.

Beberapa perusahaan membuat kampanye pemasaran dengan menggunakan model wanita biasa seperti yang dilakukan oleh produk sabun Dove. Dove menjalankan strategi pendekatan dengan menampilkan wanita biasa yang memberikan testimonial dalam kampanyenya. Taktik ini dimaksudkan agar konsumen percaya dengan pesan yang disampaikan sumber karena model yang ditampilkan adalah orang yang sehari-harinya menjalankan aktivitas seperti konsumen.

*c. Power*

Suatu sumber memiliki kuasa ketika ia dapat memberikan *reward* atau *punishment* kepada penerima pesan. Sebagai hasil dari kuasa ini, sumber dapat mengajak orang lain untuk merespons terhadap permintaan atau posisi yang sedang ia tempati.

Ketika penerima memahami sumber memiliki kuasa, proses mempengaruhinya timbul melalui suatu proses yang disebut sebagai *compliance*. Penerima mendapatkan pengaruh yang persuasif dari sumber atau menghindari *punishment*. Penggunaan kuasa sumber berlaku lebih terhadap situasi yang melibatkan komunikasi personal dan pengaruh. Sebagai contoh, dalam situasi *personal selling*, *sales representative* dapat memiliki kuasa terhadap pembeli jika pembeli sudah mengantisipasi akan menerima *reward* atau imbalan karena sudah turut partisipasi mendengarkan *sales rep* (Belch, 2009).





## 2.5 Batasan-Batasan bagi Rumah Sakit dalam Beriklan

Dalam dunia *advertising*, tidak berarti semua bidang usaha dapat menjalankan program promosinya dengan bebas beriklan. Pada tiap iklan memiliki tata krama tersendiri, tergantung dari bidang industri apa produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga informasi yang diberikan atau dikomunikasikan dalam isi iklan sesuai dengan etika pariwisata. Dewan Periklanan Indonesia (DPI) atau *Indonesian Advertising Council* adalah lembaga independen nirpamong (*non-government*) yang dibentuk oleh dan dari masyarakat periklanan Indonesia, untuk menghimpun, menyalurkan, mengembangkan, dan mendayagunakan seluruh aset periklanan nasional, baik untuk kepentingan masyarakat periklanan sendiri, maupun untuk kepentingan masyarakat. DPI selalu memperbaharui tata krama dan tata cara periklanan Indonesia dalam suatu buku pedoman yang berjudul *Etika Pariwisata Indonesia*.

Untuk memenuhi fungsi, tugas dan kewajibannya DPI menyusun berbagai kebijakan pembinaan periklanan nasional. Kebijakan ini sekurang-kurangnya menyangkut tiga hal, yaitu:

- a. Pemantapan kondisi berusaha dan bersaing yang sehat bagi setiap komponen pendukungnya.
- b. Pengembangan profesionalisme yang setinggi-tingginya bagi para pelaku periklanan nasional.
- c. Pemantapan tanggung jawab etika yang berakar dari nilai-nilai budaya bangsa, bagi seluruh anggota masyarakat periklanan Indonesia.

Untuk melaksanakan dan mengawasi seluruh kebijaksanaannya, DPI dapat melakukan penerapan sanksi terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam pelanggaran, melalui badan-badan pelengkap dan atau melalui anggotanya. Berikut adalah pasal-pasal yang memuat tata krama bagi institusi kesehatan (Klinik, Poliklinik, dan Rumah Sakit) untuk beriklan:

1. Iklan Klinik, poliklinik, atau rumah sakit diperbolehkan hanya jika ia ditampilkan sebagai entitas bisnis yang menawarkan jenis jasa dan atau fasilitas yang tersedia.

2. Iklan klinik, poliklinik, atau rumah sakit tidak boleh menampilkan tenaga profesional medis apa pun, ataupun segala atributnya, secara jelas ataupun tersamar.
3. Klinik, poliklinik, atau rumah sakit tidak boleh mengiklankan promosi penjualan dalam bentuk apapun.

Penjelasan ketentuan tata krama diatas adalah:

Sesuai penjelasan dalam Kode Etik Rumah Sakit Indonesia oleh Dewan Periklanan Indonesia (2000), promosi sebagai alat pemasaran rumah sakit dapat dilakukan, meskipun ia lebih merupakan penyuluhan yang bersifat informatif, edukatif, preskriptif, dan preparatif bagi khalayak dan pasien.

- a. Informatif; dengan memberi pengetahuan mengenai segala yang terkait dengan layanan dan atau program rumah sakit yang efektif.
- b. Edukatif; dengan memperluas wawasan khalayak tentang berbagai fungsi dan program rumah sakit, serta penyelenggaraan upaya kesehatan dan perbekalan kesehatan.
- c. Preskriptif; dengan pemberian petunjuk-petunjuk tentang peran pencari layanan kesehatan dalam proses diagnosis atau terapi.
- d. Preparatif; dengan membantu pasien dan atau keluarganya dalam proses pengambilan keputusan.

## BAB 3

### PROFIL PERUSAHAAN AIBEE HOSPITAL

#### 3.1 Perusahaan Induk (Imora Grup)

PT. Imora (Istana Mobil Raya) yang didirikan oleh alm. Hadi Budiman merupakan agen tunggal penjual mobil Honda di Indonesia. Kini, Imora Grup yang dikepalai oleh anak Hadi Budiman, Dharmadi Budiman dan Kusnadi Budiman dengan *core* bisnis dalam sektor otomotif termasuk industri komponen mobil. Perusahaan juga memiliki anak perusahaan yang bergerak dibidang tekstil, kertas, dan *resort* serta *holding* investasi.

Berawal dengan sebuah perusahaan *trading* yang didirikan pada tahun 1952 oleh Hadi Budiman, bernama Soei Hin Kongsie berhasil bekerjasama dengan F. Kanematsu & Co. dari Jepang, yang sekarang dikenal dengan nama Kanematsu Corp. Kemudian Soei Kongsie juga bekerjasama dengan beberapa perusahaan Jepang termasuk C.Itoh & Co.Ltd. (kini dikenal dengan nama Itochu Ltd.), Marubeni dan Iwai Sangyo Ltd. dalam perdagangan tekstil yang diimport dari Jepang.

Pada tahun 1963 Hadi Budiman merambah ke industri otomotif. Ia memulainya dengan mengimport 180 unit mobil sedan Holden dari Australia yang menghasilkan kesuksesan. Pada tahun berikutnya, ia mengimport 1000 unit skuter Vespa dari Italia. Inipun kembali menghasilkan kesuksesan. Pasar dengan cepat menyambut skuter dengan laku keras.

Pada tahun 1960, Hadi Budiman membeli PT. Matahari yang kemudian diganti nama menjadi PT. Imora (Istana Mobil Raya). Lalu Imora ditunjuk oleh Honda Motor Corp. dari Jepang sebagai agen tunggal untuk mobil Honda di Indonesia. Kantornya terletak di Jl. Raya Jayakarta No. 137 di Jakarta. Ia memiliki pusat penjualan, bengkel, dan pusat servis mobil Honda pada lokasi tersebut.

Keberhasilan penjualan mobil Honda di Indonesia semakin membesarkan nama Imora grup. Pada periode 1983-1990, semua produk sedan Honda memimpin pasar dalam tiap kelasnya. Honda merebut 35% pasar sedan di dalam

negeri. Honda Civic dan Honda Accord adalah menjadi penjualan yang terbaik pada waktu itu. (Manopol, 2004)

### 3.2 Anak Perusahaan

Bidang Usaha beserta perusahaannya:

- Kredit kendaraan (PT. Balimor)
- Tekstil (PT. Century Textil Industry, PT. Easterntex)
- Kertas (PT. Parisindo Pratama, PT. Divatama Intiperintis

Indopaper)

- Kimia (PT. Sumiasih Oleochemical Industry)
- *Air Conditioner* (PT. Daikin Indonesia)
- Rumah Sakit (Pluit, Gading Pluit)
- Perhotelan (Four Points by Sheraton di Canada)
- Agen Honda di Vancouver
- Lapangan Golf dan *Resort* (Gunung Geulis Country Club)
- *AiBee Hospital* (PT. Indonesia Brazil Aesthetic Center)

### 3.3 AiBee Hospital

#### Sejarah singkat perusahaan

Imora Grup berinvestasi dengan membeli sebidang tanah di area Gunung Geulis, Gadog, Bogor. Area seluas 450 hektar tersebut dibangun klub Golf, *Villa Resort, Spa*, dan Rumah Sakit AiBee yang khusus memberikan pelayanan Bedah Plastik Estetik. Khusus untuk Rumah Sakit AiBee, PT. Imora membentuk anak perusahaan dalam pengelolaan manajemen rumah sakit, yaitu PT. Indonesia Brazil Aesthetic Centre. Perusahaan tersebut mempekerjakan tenaga kerja lokal dan asing dari Brazil yang saling bekerjasama.

AiBee Hospital merupakan rumah sakit khusus di Indonesia yang memfokuskan keahliannya dalam bedah estetik, suatu keahlian yang berbeda dengan bedah plastik untuk rekonstruksi. Suatu konsep yang dibuat bagaimana agar estetika dapat membuat kualitas hidup menjadi lebih baik. Dimulai dari kesehatan sebagai pondasi kecantikan, revitalisasi dalam meningkatkan energi dan gairah hidup, pemupukannya menjadi *inner beauty*, dilengkapi dengan usaha

*natural beauty* dapat membentuk estetika seseorang. Namun dengan bertambahnya usia, atau faktor genetik maka bedah plastik menjadi sangat lumrah untuk mencapai estetika yang harmonis tersebut. AiBee ingin menciptakan masyarakat yang memiliki *aesthetic mentality*. *Aesthetic mentality* adalah keadaan dimana seseorang memiliki kehidupan yang berkualitas. Syarat mendapatkan kehidupan yang berkualitas adalah memiliki kesehatan yang baik, lalu vitalitas. Bila seseorang sudah mempunyai vitalitas, ia harus memiliki kecantikan dari dalam dan kecantikan natural. Maka bila seseorang sudah memiliki semuanya, namun merasa masih ada yang kurang, barulah bisa ditambahkan dengan bedah plastik estetik. Target area pelayanannya adalah Indonesia dan Asia Tenggara.

AiBee *Hospital* berorientasi pada keahlian Brazil yang terkenal di dunia estetik. Maka didukung penuh oleh konsultan-konsultan dokter ahli bedah plastik Brazil dan Perapi (Perhimpunan Ahli Bedah Plastik Indonesia).

Rumah sakit ini terletak di Gunung Geulis Resort, Bogor, area pegunungan sesuai dengan konsep privasi pasien yang dianut dan guna mendapatkan ketenangan jauh dari hiruk pikuk perkotaan. Luas bangunan 2.400 m<sup>2</sup> diatas lahan seluas 8.000 m<sup>2</sup>. AiBee *hospital* memiliki tiga ruang bedah yang dilengkapi dengan peralatan medis yang terbaik pada saat ini dan duabelas ruang rawat inap yang berfasilitasikan monitor pasien secara intensif, *multi channel* program TV, dan jaringan internet. Selain itu bagi pasien yang tidak memerlukan perawatan khusus lagi, tersedia 140 tempat tidur di *cottage* Gunung Geulis *Resort* yang terletak hanya 300 meter jarak dalam area yang sama.

Disamping menjalani kegiatan utama sebagai pusat bedah plastik estetik, rumah sakit AiBee juga diperlengkapi dengan :

- Klinik Estetik Medik untuk pelayanan baik sebelum dan sesudah bedah estetik untuk hasil dan kualitas yang maksimal, maupun untuk pria dan wanita yang ingin memperbaiki dan menjaga penampilan tanpa melalui operasi pembedahan yaitu seperti Botox, *Filler*, *Peeling*, *Microdermabrasi*, Revitalisasi kulit, dan perawatan mengurangi lemak dan selulit.
- Klinik Rejuvenasi dengan menggunakan *Cell Therapy* dari Jerman. *Cell Therapy* telah diminati banyak orang di Eropa selama puluhan tahun, dan

dikatakan dapat memberikan hasil yang sangat baik untuk peremajaan atau “*rejuvenation*”, pencegahan penyakit maupun untuk pengobatan penyakit.

- Penjualan produk-produk estetik untuk kecantikan yang mengkhususkan pada produk-produk berbahan dasar natural.

### Visi dan Misi

#### Visi perusahaan

Menjadi pusat bedah estetik dan rekonstruksi terkemuka di Asia Tenggara dalam waktu lima tahun dengan pelayanan kelas dunia.

Dengan alasan:

- Kami akan menjadi pemimpin dalam pasar golongan menengah keatas melalui kerja sama dengan dokter bedah plastik dari Brazil.
- Kami akan menciptakan citra yang kuat melalui ketrampilan yang berseni dari para dokter ahli bedah plastik Indonesia dan Brazil, dibantu dengan kecanggihan peralatannya.
- Kami akan berhasil dengan sukses melalui manajemen profesional yang berdedikasi tinggi dan sumber daya yang kompeten.

#### Misi perusahaan

Memberikan pelayanan yang memuaskan kebutuhan pribadi melalui bedah plastik untuk tujuan Kecantikan dan Rekonstruksi.

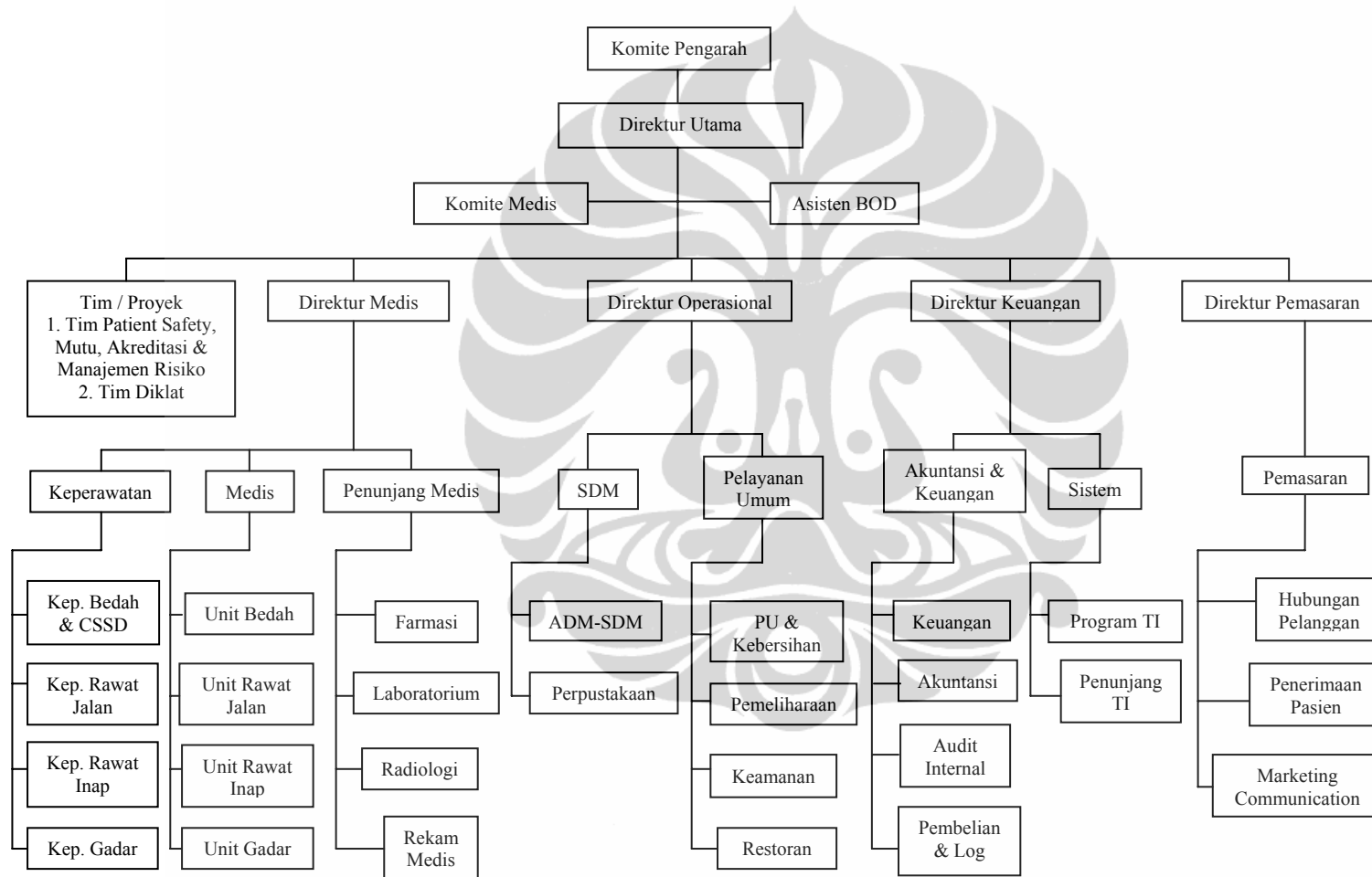
Moto:

*“Aesthetics for Better Life”*

(AiBee Hospital, 2007)



### 3.4 Struktur Organisasi PT. Indonesia Brazil Aesthetic Centre



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Indonesia Brazil Aesthetic Centre

Sumber: Dokumen dari manajemen rumah sakit AiBee





### 3.5 Sumber Daya Manusia

Perekrutan yang mengutamakan tenaga medis dokter, sebagai pemegang peranan utama pada rumah sakit, AiBee fokus untuk memilih dokter yang tidak hanya memiliki keahlian pada operasi saja, tetapi juga keramahan dalam berkomunikasi dengan pasien. Karena itulah sejak berdiri AiBee sudah bekerjasama dengan PERAPI dan berperan serta dalam masa pendidikan spesialis para dokter tersebut dengan menyediakan satu periode untuk magang di AiBee *hospital*, Bogor. Begitu pula bagi perawat, AiBee juga bekerjasama dengan akademik keperawatan *Saint Carolus*, Jakarta.

Pemilihan sumber daya manusia memang dilakukan sangat selektif terutama bagi mereka yang menduduki posisi *frontliners*, dimana akan bertatap muka langsung dengan para *client* yang memiliki latar belakang ekonomi ke atas dimana terbiasa dengan pelayanan bintang lima (Mangara, 2009).

### 3.6 Trend demand pasar

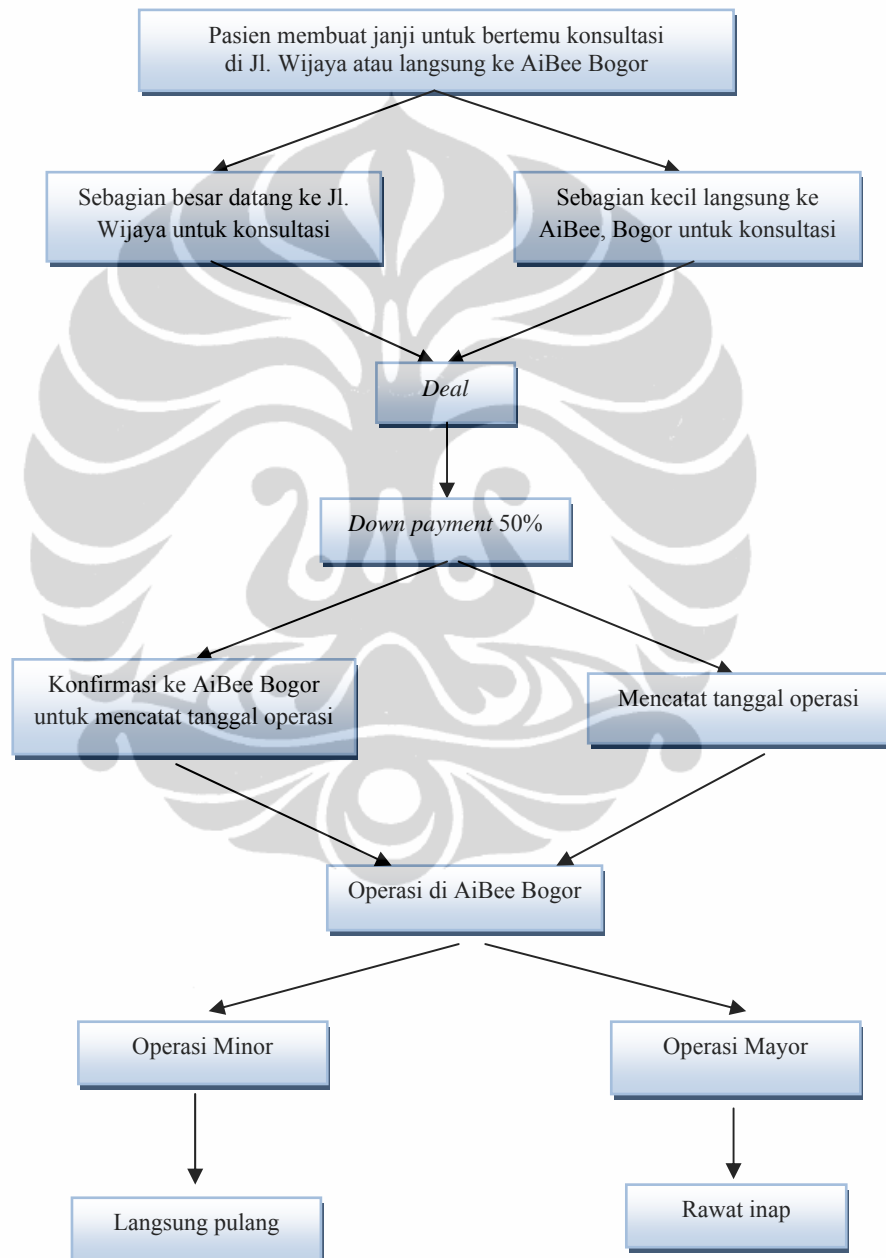
Selama 4 tahun berdiri, rumah sakit AiBee selalu mendata pasiennya dengan baik. Tiap operasi yang dijalankan oleh pasien tercatat lengkap pada bagian rekam medik. Dari data yang terkumpul, bagian pemasaran menyadari bahwa AiBee memiliki *Top Five Surgery* yang merupakan prosedur operasi yang paling sering diminati pasien, yaitu:

1. Operasi payudara (*Breast Augmentation*)
2. Kelopak mata bawah (*Blepharoplasty Lower*)
3. Kelopak mata atas (*Blepharoplasty Upper*)
4. Sedot lemak (*Liposuction*)
5. Pengencangan perut (*Abdominoplasty*)

Mengetahui *top five surgery* tersebut, berguna bagi bagian pemasaran dalam pendekatannya kepada konsumen. Juga dalam inventarisasi penyediaan bahan *silicon implant* yang digunakan pada prosedur *breast augmentation* untuk selalu tersedia karena merupakan prosedur nomor satu yang paling diminati (Juliet, 2009, Oktober 2). *Personal Interview*.

### 3.7 Alur Proses Pelayanan Pasien

Alur jalannya proses pelayanan mulai dari pasien AiBee membuat *appointment* hingga selesai operasi (Puspa, 2009, Oktober 5). *Personal Interview*).



Gambar 3.2 Alur Proses Pelayanan Pasien

Sumber: Wawancara staf rekam medik AiBee Hospital

## **BAB 4**

### **METODE DAN ANALISA PENELITIAN**

#### **4.1 Metode Penelitian**

Penelitian karya akhir ini mencakup kegiatan eksploratori dan analisa. Penelitian eksploratori mencakup pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer juga didapat dari penelitian kualitatif dan kuantitatif. Metode penelitian tersebut sebagai data pendukung pembuatan perencanaan pemasaran rumah sakit AiBee pada karya akhir ini.

Pada pengumpulan data primer, didapatkan dari penyebaran kuesioner terhadap 35 responden yang penyusunannya mengikuti pada jurnal dan desain peneliti.

##### **4.1.1 Sampel**

Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap 35 responden. Dalam memilih target sampel yang akan menjadi responden, selain lebih mementingkan jenis kelamin perempuan, peneliti harus menanyakan terlebih dahulu pendapatnya mengenai bedah plastik. Apabila memang tidak ada penolakan atau resistensi terhadap bidang bedah plastik, maka ia dapat dijadikan responden.

##### **4.1.2 Metode pengumpulan data**

###### **4.1.2.1 Data Primer**

Pengumpulan data primer pada penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor apa pada rumah sakit yang dicari ketika ingin mendapatkan prosedur bedah plastik serta melalui media apa dalam pencarian informasi mengenai bedah plastik yang paling dipercaya. Hal ini bertujuan untuk menjadi dasar program promosi pemasaran yang akan didesain.

Kuesioner hanya terdiri dari 2 pertanyaan. Pada pengisiannya, peneliti menerangkan fungsi dari penelitian ini kepada responden serta menerangkan bagaimana cara mengisinya seperti memilih 3 hal dari 9 pertimbangan yang

terdapat pada tiap pertanyaan dan responden juga diminta untuk meranking dengan urutan dari nomor 1 yang merupakan hal paling penting.

Sedangkan bagi pihak AiBee, peneliti mewawancarai staf AiBee dimulai dari manajer pemasaran, manajer HRD, staf rekam medik, dan dokter yang berpraktik.

#### **4.1.2.2 Data Sekunder**

Pengumpulan data sekunder berupa data jumlah pasien, dan distribusi pasien berdasarkan usia, jenis kelamin, dan domisili sejak tahun 2005 hingga kini, periode tahun 2009 hanya sampai bulan September.

#### **4.1.3 Rancangan Kuesioner**

Karena penyebaran kuesioner ditujukan untuk mendapatkan hanya 2 informasi, maka kuesioner terdiri dari 2 pertanyaan dengan masing-masing memiliki pilihan 9 jawaban yang harus dipilih 3, lalu kemudian diranking 1 sampai 3, dengan nomor 1 adalah merupakan hal yang paling penting.

Pertanyaan pada kuesioner beserta pilihannya adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah 3 dengan tanda (√) hal yang menjadi pertimbangan dalam memilih rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan Bedah plastik pada kolom yang tersedia disamping kanan, dengan sesuai urutan ranking dimulai dari 1 yang paling penting dipertimbangkan.

Pilihan:

- a. Dokter yang praktek
- b. Alat & Fasilitas yang lengkap & canggih
- c. Rekomendasi Dokter
- d. Rekomendasi teman
- e. Perawat yang ramah & profesional
- f. Tempat yang representatif
- g. Jarak antara rumah sakit-tempat tinggal
- h. Harga / Biaya
- i. Dokter yang berasal dari luar negeri (orang asing)

2. Pilihlah 3 dengan tanda (√) media yang paling mempengaruhi anda dalam mencari info mengenai bedah plastik pada kolom yang tersedia disamping kanan, dengan sesuai urutan ranking dimulai dari 1 yang paling dipercaya.

Pilihan:

- a. Website
- b. Blog
- c. Email
- d. Telephone
- e. SMS
- f. Brosur
- g. Majalah
- h. Televisi
- i. Radio

#### 4.1.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Bagi pertanyaan kuesioner nomor 1, pilihan jawaban diambil berdasarkan pada artikel Javalgi, Rao, dan Thomas (1991) dengan dilakukan sedikit penyesuaian dengan kondisi rumah sakit AiBee.

Pada jurnal tersebut, penelitian dilakukan untuk melihat seberapa penting dari atribut-atribut suatu jasa pelayanan kesehatan dalam mempengaruhi keputusan konsumen yang berpotensi untuk memilih rumah sakitnya.

Tahap awal ditentukan terlebih dahulu 9 kriteria yang menjadi atribut rumah sakit melalui *review* literatur, *focus group discussions* dengan konsumen yang dipilih secara acak, dokter, dan administrator rumah sakit. Kriteria tersebut adalah: lokasi dekat rumah; memiliki dokter spesialis; tipe rumah sakit; reputasi; teknologi / peralatan modern; biaya perawatan; pegawai yang ramah; rekomendasi dokter; rekomendasi teman/keluarga.

Langkah kedua adalah mengambil 3 rumah sakit yang memiliki keunggulan masing-masing, seperti rumah sakit yang unggul dengan: unit luka bakar dan bedah jantungnya; dengan pusat traumanya; dan dengan yang memiliki berbagai unit spesialisasi. Pada tahap akhir nantinya akan terpilih satu rumah sakit yang

dipilih konsumen dengan membandingkan 9 kriteria tersebut pada ketiga rumah sakit.

Metode yang digunakan untuk menganalisa perilaku pilihan konsumen adalah menggunakan teknik *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Model dari preferensi konsumen dalam memilih atribut tersebut, memiliki peranan penting bagi pemasaran pelayanan kesehatan.

Kembali ke penelitian karya akhir ini, dari data kuesioner yang sudah terkumpul sebanyak 35 kuesioner diolah dengan menggunakan piranti lunak SPSS versi 14.0. Pada tahap ini, data yang sudah terkumpul dimasukkan ke dalam data variabel yang selanjutnya untuk diproses dengan analisa deskriptif statistik yang kemudian memilih frekuensi, dapat dilihat pada lampiran 6 dan 7. Setelah keluar data olahan, maka dilanjutkan dengan penghitungan bobot nilai ranking.

Hasil pengolahan SPSS adalah sebagai contoh berikut:

Tabel 4.1 Media *Website*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	22	62.9	62.9	62.9
rank 2	1	2.9	2.9	65.7
rank 3	6	17.1	17.1	82.9
tidak dipilih	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data primer kuesioner hasil pengolahan dengan SPSS 14.0

Maka dapat diartikan jumlah orang yang memilih *website* sebagai ranking 1 adalah 22 orang, sebagai ranking 2 adalah 1 orang, dan sebagai ranking 3 adalah 6 orang. Dalam penghitungan nilai bobot, dihitung penjumlahan dari ranking 1 dikalikan dengan 3 ditambah dengan ranking 2 dikalikan dengan 2 ditambah dengan ranking 3 dikalikan dengan 1. Tabel penghitungan total bobot tersebut dapat dilihat pada lampiran 8 dan 10. Contoh cara penghitungan sebagai berikut:

Total bobot =  $(22 \times 3) + (1 \times 2) + (6 \times 1)$  ; Hasilnya adalah 74

Setelah semua media masing-masing memiliki nilai total bobotnya, maka diurutkan dari yang paling besar sampai terkecil, dan diberi ranking 1 hingga 9, dapat dilihat pada lampiran 11. Apabila ada yang memiliki nilai total bobot sama,

yang terjadi pada tabel ‘Alasan memilih rumah sakit’ dimana alasan perawat yang profesional dan tempat yang representatif sama-sama memiliki nilai 8 dan menduduki ranking 6 dan 7, maka kedua ranking tersebut dijumlah dan dibagi dua, sehingga menghasilkan ranking 6,5 dan 6,5 dapat dilihat pada lampiran 9.

#### **4.2 Overview Marketing Plan yang Akan Dijalankan**

Rumah sakit AiBee yang merupakan tempat pelayanan khusus bagi konsumen yang membutuhkan operasi bedah plastik, memiliki potensial untuk menjadi tidak hanya pusat pelayanan bedah plastik se-Indonesia namun juga sebagai pusat belajar ilmu bedah plastik bagi para dokter bedah yang sedang mengambil spesialisasi bedah plastik. Potensi ini dapat digali melalui menjalankan suatu proses perbaikan dan penambahan pada program pemasarannya. Pada rencana pemasaran yang akan diuraikan di dalam karya akhir ini, berfokus pada salah satu dari 4 P yaitu promosi. Peneliti merancang program promosi apa saja yang diperlukan, terutama mengenai pentingnya memasang iklan dengan desain yang tidak melanggar aturan Etika Pariwisata Indonesia bagi badan kesehatan, yaitu yang tidak boleh berkesan komersil.

Tujuan akhir dari perencanaan program ini, diharapkan AiBee menjadi suatu *brand* yang kuat didukung dengan pelayanan kesehatan sekelas bintang lima sesuai dengan janji yang diberikan untuk dapat memupuk rasa kepercayaan pada pasar akan kualitas rumah sakit AiBee yang tak kalah dengan luar negeri sehingga kita dapat merebut pasar konsumen kita yang biasa pergi berobat ke negara tetangga. Hal ini juga perlu didukung dengan pemeran utama yang memegang posisi krusial dalam memberikan *service* kepada pelanggan, yaitu dokter bedah plastiknya sendiri. Karena dialah yang dapat menciptakan kepuasan pada pelanggan, sekaligus juga kekecewaan. Bagi semua staf rumah sakit AiBee sangat penting untuk diberikan pengertian akan standar pelayanan agar menyamakan kualitas yang akan diberikan kepada pelanggannya (Lovelock & Wirtz, 2007).



## 4.3 Analisis Situasi

### 4.3.1 Pasar atau Lingkungan

Dunia jasa mengalami perkembangan yang sangat pesat. Hal ini dapat terjadi karena industri jasa mendominasi pada lahan ekonomi. Walau pada saat krisis global menghempas perekonomian, usaha yang menyediakan jasa banyak yang tetap bertahan, berbeda dengan industri manufaktur yang sebagian besar harus menghentikan kegiatannya baik sementara maupun selamanya. Dampak dari pertumbuhan jasa kesehatan yang subur adalah situasi pasar rumah sakit menjadi sangat kompetitif.

Situasi pasar bedah plastik yang semakin ketat dalam persaingan di Jakarta, membuat AiBee harus lebih pintar mengatur strategi. Mengidentifikasi kompetitor kita adalah hal yang penting. Akan tetapi sangat sulit untuk mendapatkan jumlah rumah sakit yang menyediakan jasa bedah plastik dengan pasti karena walau data tiap rumah sakit sudah dikelompokkan pada tipe-tipenya, rumah sakit mana yang pasti ada bedah plastik adalah rumah sakit tipe A dan B. Sedangkan tipe C kadang ada, kadang tidak lengkap sub bagian bedahnya (Aditama, 2003).

Tipe-tipe inipun harus dipilih yang mana memiliki target pasar dengan golongan ekonomi menengah ke atas agar disamakan dengan target pasar AiBee. Untuk tipe E, yang berupa klinik khusus satu bagian ilmu kedokteran saja lebih dapat memberikan data yang pasti. Sebenarnya bila dilihat dari daftar harga yang dikenakan kepada pelanggan, AiBee menargetkan jasanya hanya kepada golongan ekonomi atas saja. Harga termurah untuk suatu operasi di AiBee adalah Rp. 20juta. Ini disebabkan oleh tenaga ahli yang bekerja adalah tenaga asing dan juga struktur bangunan yang mewah yang terletak di lokasi suatu *resort* di daerah pegunungan. Dapat dipahami memang ia sangat menonjolkan diferensiasinya terhadap para saingan yang hampir bukan dalam tingkatannya.

Indonesia memiliki dokter ahli bedah plastik sebanyak 90 orang yang merupakan anggota asosiasi Perhimpunan Ahli Bedah Plastik Indonesia (PERAPI). Di Jakarta sendiri terdapat 42 orang anggota PERAPI (Perapi. 2009. Website. Doctors. [Http://www.perapisurgeon.org](http://www.perapisurgeon.org)). Sedangkan klinik yang khusus

beroperasi untuk menyediakan pelayanan bedah plastik hanya terdapat dua buah di Jakarta, yaitu klinik Swadana milik departemen Bedah Plastik di RS. Cipto Mangunkusumo dan klinik Bina Estetika milik pribadi seorang dokter ahli bedah plastik. Namun kedua klinik ini tidak sebanding dengan AiBee yang tampilannya sangat mewah serta menargetkan pasar golongan ekonomi ke atas.

Jumlah rumah sakit total di Jakarta, menurut data terakhir dari Departemen Kesehatan yaitu tahun 2007, mencapai sebanyak 121 rumah sakit baik itu tipe A hingga tipe E. Rumah sakit tipe A dan B memiliki pelayanan bedah plastik dan jumlah total mereka, apabila digabungkan adalah kurang lebih sebanyak 49 rumah sakit. Namun apabila dipersempit lagi dengan memilah rumah sakit yang memiliki target pasar kelas menengah ke atas kurang kira-kira tidak lebih dari 10 rumah sakit.

Kestabilan usaha jasa juga turut dirasakan pada industri penyedia pelayanan kesehatan. AiBee dapat tetap bertahan selama masa krisis, dengan tanpa perubahan jumlah pasien yang berarti bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Keberadaan rumah sakit AiBee yang terletak di daerah Bogor, dan memiliki jarak sekitar 48 km dari kota Jakarta, tidak menghentikan target pasarnya untuk tetap mendatangi rumah sakit tersebut. Konsumen AiBee memang difokuskan kepada warga Jakarta dengan tingkat ekonomi menengah ke atas yang biasa berobat ke luar negeri. Hal ini dapat dilihat sebagai peluang dalam menambah *market share*, mengingat nilai rupiah yang semakin melemah, dan puncaknya adalah ketika terjadi krisis global pada pertengahan tahun 2008, membuat konsumen yang tadinya lebih memilih berobat ke luar negeri, harus memikirkan alternatif lain.

AiBee membuka peluang bagi mereka untuk dapat tetap berobat dengan dokter asing dan mendapatkan pelayanan medis bintang lima dengan hanya diperlukan untuk menempuh jarak beberapa puluh kilometer keluar Jakarta, menuju tempat yang terletak di area pegunungan dan tempat yang memiliki akses tidak ramai oleh kendaraan sehingga kerahasiaan mereka pun tetap terjaga dengan baik.

Efek dari krisis global juga mengurangi target pasar yang sudah diperhitungkan, yaitu konsumen yang memiliki tingkat ekonomi menengah.

Dimana mereka biasanya mampu mencari pelayanan kesehatan premium di dalam negeri, kini harus mencari pada level yang standar. Awal mereka mampu untuk berobat ke AiBee, setelah krisis ini, karena biaya operasi bedah plastik di AiBee yang sudah diatas rata-rata, terlebih lagi bila operatornya adalah dokter asing sehingga makin melambungkan harga, membuat mereka lebih memilih untuk mendatangi dokter lokal yang berpraktik di Jakarta.

Berikut adalah data sekunder yang didapat, berisi tentang jumlah pasien AiBee sejak tahun 2005 hingga 2009:

Tabel 4.2 Jumlah pasien AiBee sejak tahun 2005 hingga 2008

<b>Jumlah Pasien</b>		
<b>Tahun</b>	<b>Konsultasi</b>	<b>Operasi</b>
<b>2005</b>	<b>381</b>	<b>68</b>
<b>2006</b>	<b>495</b>	<b>179</b>
<b>2007</b>	<b>364</b>	<b>113</b>
<b>2008</b>	<b>177</b>	<b>110</b>

Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik, AiBee Hospital

Kita dapat melihat perbedaan yang sangat tajam dari jumlah pasien yang datang untuk berkonsultasi dengan yang berlanjut hingga ke meja operasi. Melalui wawancara terhadap bagian rekam medik, sebagian besar para pasien yang menyurutkan langkahnya untuk terus menjalani operasi adalah akibat terbentur harga yang tinggi. Pada awal pertemuan, mereka banyak yang antusias, namun setelah melihat harga prosedur operasi, mereka membatalkan dengan alasan ingin mempertimbangkan kembali. Dengan kapasitas ruang rawat inap sebanyak 12 buah, maka kita dapat menghitung tingkat hunian tiap tahun sebagai berikut:

Tabel 4.3 Tingkat hunian AiBee *Hospital* sejak tahun 2005 hingga 2008

<b>Tingkat Hunian Pasien</b>			
<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>1.50%</b>	<b>4%</b>	<b>2.50%</b>	<b>2.50%</b>

Sumber: Data dari bagian Rekam Medik, AiBee Hospital

Angka yang tidak memuaskan bila mempertimbangkan nilai investasi awal yang sangat besar.

Tabel 4.4 Distribusi pasien berdasarkan umur periode Januari hingga September 2009

<b>Distribusi Pasien Berdasarkan Umur Periode Januari - September 2009</b>							
<b>Usia</b>	<b>0-19</b>	<b>20-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>&gt;60</b>	<b>Total</b>
<b>Persentase</b>	<b>4%</b>	<b>26%</b>	<b>22%</b>	<b>34%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data dari bagian Rekam Medik, AiBee Hospital

Tabel 4.5 Distribusi pasien berdasarkan jenis kelamin periode Januari hingga September 2009

<b>Distribusi Pasien Berdasarkan Sex Periode Januari - September 2009</b>	
<b>Wanita</b>	<b>Pria</b>
<b>96%</b>	<b>4%</b>

Sumber: Data dari bagian Rekam Medik, AiBee Hospital

Selama ini AiBee mendapatkan pasien dari berbagai daerah terutama kota besar di seluruh Indonesia, namun memang kontribusi yang terbesar adalah dari Jakarta. Pembagian menurut domisili yang tinggal dalam kota Jakarta, pada pengumpulan data sekunder, jumlah pasien pada tahun 2009 periode bulan Januari sampai September sebanyak 76 orang dimana mencapai 67% dan luar Jakarta sebesar 33%, dapat dilihat pada lampiran 4. Berikut adalah pembagian domisili pasien:

Tabel 4.6 Distribusi pasien berdasarkan domisili periode Januari hingga September 2009

<b>Distribusi Pasien Berdasarkan Domisili Periode Januari - September 2009</b>						
<b>Jak-Ut</b>	<b>Jak-Bar</b>	<b>Jak-Sel</b>	<b>Jak-Tim</b>	<b>Jak-Pus</b>	<b>Luar Jkt</b>	<b>Luar Negeri</b>
<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>32%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>

Sumber: Data dari bagian Rekam Medik, AiBee Hospital

Dokter asing yang berpraktik, dalam setahun terdapat 4 *shift*. Periode lamanya dalam tiap *shift* adalah 1,5 bulan, khusus untuk bulan Desember tidak ada dokter Brazil yang datang berpraktik. Apabila dihitung 1,5 bulan dikalikan dengan 4 kali kedatangan, maka hanya terdapat 6 bulan dalam setahun dimana AiBee memiliki dokter Brazil yang mengisi jam berpraktik. Sedangkan 6 bulan lainnya, yaitu periode yang tanpa dokter Brazil ini, menjadi sepi akan pasien.

Kendala lain yang dialami AiBee adalah, dokter asing yang berpraktik di Indonesia tidak mendapatkan izin kerja, sehingga mereka datang dengan tercatat pada imigrasi sebagai pengajar dalam rangka kerja sama dalam bidang pendidikan antara dokter bedah plastik Brazil dengan dokter bedah plastik Indonesia. Karena itu pula, mereka tidak dapat tinggal lama di Indonesia.

Jalan lain yang ditempuh AiBee untuk mendukung usahanya adalah dengan mengambil strategi untuk bekerjasama dengan RSCM sebagai rumah sakit pendidikan untuk turut berperan mengajarkan para residen yang sedang mengambil sekolah spesialisasi bedah plastik di Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia. Program ini sudah berjalan sejak awal AiBee berdiri, yaitu tahun 2005. Strategi ini dijalankan agar dokter Brazil dapat berpraktik di AiBee karena pada saat praktik, baik itu konsultasi maupun operasi, dokter Brazil selalu didampingi oleh dokter Indonesia agar tidak menyalahi hukum yang berlaku, yaitu dokter asing tidak dapat membuka atau menjalani praktik sendiri di Indonesia tanpa disupervisi oleh dokter warga negara Indonesia.

#### Target pasar AiBee dan karakternya

Dilihat dari golongan ekonomi, target pasar AiBee berada pada tingkat ke atas. Mengetahui jasa bedah plastik yang bukan merupakan kebutuhan primer maupun sekunder, mereka yang tetap ingin melakukannya tentu memiliki kemampuan finansial yang lebih dari cukup untuk dapat membiayai kebutuhan *lux* ini. Dengan memiliki keunggulan berupa tempat yang mewah, semakin menguatkan target pasar AiBee yang berasal pada golongan ekonomi SES A.

Dari sudut pandang penggolongan usia, untuk pasarnya bedah plastik cakupannya sangat luas, terbukti pada data sekunder AiBee usia pasien terbanyak

pada kisaran umur dari 20 tahun hingga 50 tahun. Maka tidak dapat dikategorikan dalam satu generasi.

Kesamaan dari mereka adalah karakter yang peduli akan penampilan dan menyukai keindahan. Terbukti ketika peneliti menanyakan 5 orang dari respondennya, mengapa mereka mau ke bedah plastik? Semua menjawab untuk memperbaiki anggota tubuhnya (tentunya dengan berbeda-beda pada tiap orang) yang tampak kurang bagus. Ketika ditanya kembali mengapa mereka ingin memperbaiki anggota tubuhnya tersebut, semua pun memberikan jawaban yang sama kembali, yaitu untuk tampil lebih cantik atau menarik dan percaya diri. Tipe kepribadian mereka ini, yang peduli akan penilaian orang lain terhadap dirinya dan kehidupan sosialnya yang tinggi. Merias diri adalah suatu hal yang wajib. Maka orang-orang seperti ini dapat kita temukan di tempat umum yang masuk kelas menengah ke atas seperti salon kecantikan, butik *fashion*, restoran, café, lounge, hotel bintang lima, tempat-tempat umum dimana mereka dapat berinteraksi dengan kerabat. Tempat-tempat ini dapat kita jadikan masukan untuk nanti diterapkan dalam merancang program promosi serta alasan mengapa mereka menjalani prosedur bedah plastik estetik.

Karakter daripada konsumen bedah plastik adalah berupa *niche market*. Jumlah target pasar yang tidak besar, namun berpotensi untuk tumbuh menjadi besar. Maka dalam merencanakan program promosi, kita harus menjalankan strategi kampanye iklan secara besar dengan menggunakan berbagai media (Mullins & Walker, 2010).

#### 4.3.2 Perusahaan

Dengan tingkat hunian selama lima tahun berdiri rata-rata tiap tahunnya tidak mencapai 5%, AiBee belum mencapai *break-event point*. Menurut keterangan dari bagian divisi pemasaran AiBee, pasien hanya ramai pada saat-saat ketika ada dokter Brazil yang praktik. Hal ini perlu disiasati kembali untuk mengontrak kerja para tenaga ahli tersebut, selama 5 tahun untuk tinggal di Indonesia. Agar tidak terjadi masa kosong tersebut.

Peluang akan konsep seperti rumah sakit AiBee pada saat ini kurang menunjukkan eksistensinya sebagai salah satu penyedia pelayanan kesehatan

untuk bedah plastik. Objektivitas yang ditentukan oleh perusahaan, yaitu untuk menjadi pemimpin pasar pada lahan bedah plastik, rasanya kurang realistis untuk diwujudkan, mengingat AiBee sendiri baru berdiri tahun 2005. Mungkin akan lebih masuk akal apabila untuk menjadi organisasi yang kuat dengan *brand identity* yang kuat pula. Dengan demikian, apabila AiBee sudah menjadi *brand* yang mudah dikenali konsumennya, maka tidak sulit untuk menjalankan program-program *marketing* seperti *event-event talkshow* atau lainnya.

#### 4.3.3 Perencanaan dan Sistem Kontrol

Para kompetitor sudah menyadari untuk mulai berbenah diri, dimulai dengan banyaknya klinik-klinik wanita terutama di daerah selatan Jakarta yang juga tak kalah eksklusif. Pengusaha jasa kesehatan semakin memahami pentingnya untuk berdiferensiasi dan mengkhususkan keahlian yang spesifik untuk dijalankan kliniknya. Dengan strategi tersebut, manajemen klinik dapat lebih fokus, lebih menjaga kualitas *service*, serta lebih mudah diterima pasar.

Menyadari pentingnya untuk menjaga kualitas pelayanan, bulan September lalu, semua karyawan dari tingkat direktur hingga para *frontliners* dari dokter hingga penjaga keamanan diwajibkan mengikuti pelatihan “*Superior Service Skills*” dan “*Service Leadership*” yang bertujuan untuk mewujudkan suasana kerja yang nyaman sehingga dapat melayani konsumen dengan maksimal.

Bagian pemasaran AiBee selama ini menjalankan strategi untuk masuk ke dalam komunitas ibu-ibu dengan tingkat ekonomi menengah ke atas. Sebelumnya mereka mengadakan survei perputaran uang tercepat diantara ke lima area kotamadya di Jakarta. Dan hasilnya adalah Jakarta Utara yang memiliki perputaran tercepat.

Seorang agen yang bekerja pada AiBee sering mengikuti acara-acara *gathering* para ibu-ibu tersebut. Bahkan untuk lebih meyakinkan target calon pasien, beberapa agen diberikan operasi bedah plastik secara gratis untuk menjadikannya model atau iklan berjalan. Area tercepat perputaran uang yang kedua adalah Jakarta Selatan.

AiBee selalu teratur mengikuti acara *gathering* tersebut dengan komunitas yang berbeda-beda dan melakukan rotasi pada area Jakarta dan juga di luar

Jakarta untuk menjaring pasar yang belum tersentuh. Sekali waktu para ibu-ibu tersebut pernah diajak untuk kunjungan ke Gunung Geulis, namun menolak dengan alasan berbagai macam. Hal ini ada kemungkinan mereka tidak mau terbuka satu sama lain apabila memang tertarik. Karena hari-hari berikutnya sebagian dari anggota arisan tersebut bermunculan di AiBee untuk berkonsultasi dengan dokter. Ternyata privasi memang merupakan faktor yang penting terhadap keputusan yang sensitif dan emosional serta terdapat *social value* kepedulian akan penilaian orang apabila ia menjalani operasi plastik.

#### **4.3.4 Produktivitas Pemasaran**

Selama kurun waktu 4 tahun berdiri, AiBee sudah memiliki program pemasarannya sendiri. Program tersebut adalah:

##### **4.3.4.1 *Personal Selling***

Dengan menggunakan *contractual sales force* seperti representatif perusahaan yang mereka sebut sebagai *agent* atau *broker*, karena mereka diupah sebesar jumlah uang yang telah ditentukan. Para agen ini mengikuti sejumlah acara arisan atau *gathering* para ibu-ibu untuk masuk ke dalam komunitasnya dan memperkenalkan dengan memberi informasi mengenai rumah sakit AiBee. Beberapa agen tersebut diberikan operasi plastik gratis sebagai iklan berjalan AiBee. Kemudian apabila para ibu-ibu ini memang tertarik dan mendapat kejelasan berapa jumlah mereka yang ingin mendengarkan presentasi atau seminar kecil dari AiBee, maka si agen akan mengabari AiBee bahwa sudah terdapat sekian banyak *audience* untuk siap mendengarkan presentasi dari AiBee.

##### **4.3.4.2 *Advertising***

Pemasangan iklan yang dilakukan selama ini adalah hanya berupa pemasangan iklan pada *Yellow Pages* hingga kini. Selain itu pada tahun 2005 sampai 2007, majalah wanita banyak meliput AiBee yang disampaikan oleh agen-agen mereka yang selebriti, seperti Titi Dj, Becky Tumewu, Ruth Sahanaya, dan Tamara Geraldine.



Pemasangan iklan hanya pada *Yellow Pages* merupakan hal yang tidak efektif dan kurang tepat. *Yellow Pages* tidak dibaca pada waktu senggang, tidak seperti majalah atau koran. Juga tidak memberikan efek maksimal dalam menarik pembaca. Berbeda dengan iklan cetak pada majalah yang penuh warna dan ditambah apabila foto pada iklan dapat membangkitkan sifat emosional konsumen sehingga lebih menarik.

Pasar bedah plastik estetik ini menginginkan operasi tersebut untuk menyempurnakan bentuk fisiknya, maka dalam proses pemilihan rumah sakit pun adalah suatu hal yang merupakan *high-involvement decision making*, tidak dapat hanya dengan mencarinya di *Yellow Pages*. Sama ketika kita memilih baju yang akan dibeli. Karena baju tersebut akan kita pakai, dan mengekspresikan karakter kita, merepresentasikan siapa kita, maka dalam hal memilih baju ketika kita di toko, terdapat kaitan emosional, dimulai dari proses mencoba baju tersebut untuk melihat jatuhnya di badan kita, lalu setelah itu mencoba mencari warna yang sesuai dengan warna kulit sehingga penampilan kita menjadi maksimal dan tidak memilihnya dengan sembarangan.

Perancangan iklan cetak AiBee tidak memerlukan seorang selebriti. Strategi AiBee pada awal berdiri adalah mencoba menggunakan *endorser* selebriti Indonesia. Artis tersebut adalah Titi Dj, Ruth Sahanaya, Becky Tumewu, Tamara Geraldine. Mereka masing-masing menjalani prosedur operasi untuk memperbaiki bagian tubuh yang nampak kurang sempurna. Prosedur tersebut pun sesuai dengan *service* yang dijagokan oleh AiBee, yaitu prosedur sedot lemak (*liposuction*) dan pembesaran payudara (*breast augmentation*).

Efektifitas yang sangat kurang akibat publikasi yang dilakukan hanya dalam periode 2 tahun, yaitu pada tahun 2005 sampai 2007, banyak orang yang tidak terlalu menyadari atau cepat lupa. Bentuk publikasinya pun hanya berupa acara *talkshow* dengan pembicaranya dokter Brazil beserta liputan acara tersebut di majalah atau media cetak lainnya. Kadang *endorser* selebriti diwawancara untuk menceritakan tentang prosedur bedah plastik yang baru dijalannya. Jangka waktu 2 tahun yang cukup singkat, hanya membuat orang mengingat si artis yang tampil, namun tidak ingat apa nama rumah sakit yang pernah menangani mereka.

Hal ini diketahui peneliti saat berinisiatif menanyakan 10 orang dari 35 orang responden penelitian dengan pertanyaan: “Pernah dengarkah anda akan rumah sakit AiBee?”. Sebanyak 9 orang menjawab tidak. Lalu kepada mereka, ditanyakan kembali dengan ditambah keterangan petunjuk berupa: “Pernah dengarkah dulu Titi Dj dioperasi plastik?”. Semua menjawab ya, mereka mengetahui memang ada suatu rumah sakit yang mengoperasi artis-artis, namun tetap tidak mengetahui nama rumah sakit tersebut. Sepertinya masa promosi yang memakan waktu selama 2 tahun tersebut kurang cukup lama untuk menanamkan nama AiBee di benak konsumen atau rancangan program pemasaran yang kurang efektif.

#### **4.3.4.3 Sales promotion**

*Sales promotion* berupa alat yang didesain secara spesifik yang berfungsi sebagai komunikasi literatur seperti: brosur, *website*, maupun acara *talkshow* untuk mengedukasi konsumen mengenai bedah plastik yang hanya dijalankan pada tahun 2005 hingga 2007. Brosur yang dicetak dengan sangat eksklusif sangat disayangkan tidak disebarluaskan. Brosur hanya diletakkan pada kantor *marketing* yang terletak di daerah kebayoran lama, tepatnya di jalan Wijaya.

Berikut adalah contoh *website* AiBee yang lama:



Gambar 4.1 Website AiBee

Sumber: *Website* AiBee. <http://www.aibeecenter.com>

Berikut adalah contoh brosur AiBee:



Gambar 4.2 Brosur AiBee

Sumber: Brosur AiBee

AiBee seharusnya memperbanyak cetakan brosur untuk diletakan di tempat-tempat yang akan sering terekspos kepada target pasarnya. Seperti salon-salon yang menawarkan *service* bintang lima, pada klub-klub eksklusif seperti klub Golf, klub Spa, hotel, restoran atau *lounge* yang kira-kira memiliki target pasar yang sesuai.

Brosur juga dapat dikirim dengan pos atau *direct mail*. Kepada siapa kita mengirim, data resipien dapat kita peroleh dengan membeli data dari bank karena

data sudah diolah langsung terkelompokan yang masuk ke dalam target pasar AiBee. Dan dapat menjalin kerjasama dengan bank tersebut untuk menitipkan brosurnya pada promo bulanan bank, atau pada tagihan kartu kredit bank tersebut bagi para nasabah yang memegang kartu kredit gold dan platinum yang dikirimkan tiap bulannya.

#### **4.3.4.4 Public Relation**

AiBee sangat banyak diliput oleh majalah wanita mulai dari akhir tahun 2005 hingga 2007. Juga acara *gathering* yang selalu diselenggarakan AiBee melalui konfirmasi dari para agen yang tersebar di seluruh Indonesia, bahwa sudah terkumpul sejumlah ibu-ibu untuk diadakan acara seminar kecil. Tiap kegiatan tersebut selalu dihadiri oleh dokter Brazil untuk dapat dilihat langsung oleh para peserta. Karena memang faktor inilah yang dijual AiBee, yaitu dokter asing sebagai tenaga ahlinya. Pembiayaan acara seluruhnya ditanggung AiBee, suatu anggaran yang tidak sedikit karena tiap acara lengkap dengan suguhan makanan dan minuman.

Sudah 2 tahun terakhir ini, AiBee menjalankan program kerja sosialnya. Berupa mengoperasi anak-anak tak mampu yang menderita bibir sumbing. Program tersebut dilakukan oleh dokter lokal beserta staf yang mencarikan penderita bibir sumbing yang belum terikat oleh yayasan lain atau sudah memiliki kerjasama terdahulu dengan rumah sakit lain. Selama dua tahun tersebut, sudah dilakukan operasi secara cuma-cuma kepada 65 orang penderita bibir sumbing. Hal ini tidak pernah dipublikasikan kepada konsumen.

Sekian banyak majalah wanita yang sudah meliput AiBee, namun tak satupun ada yang bekerjasama dengan AiBee. Bekerjasama dengan media tidak pernah ada ruginya terlebih apabila kita membutuhkan bantuan promosi. Memang dalam beramal, kita tidak boleh memamerkannya. Namun dengan menggandeng majalah wanita untuk mengadakan hal-hal bersama, liputan tentang acara tersebut sebagian besar secara otomatis akan dimuat di majalahnya.

Majalah pun juga ingin memperlihatkan kegiatan-kegiatan lain berupa *charity* yang dapat berguna bagi masyarakat yang dilakukannya bersama komunitasnya, tidak hanya acara hiburan atau peluncuran produk saja. Secara tak

langsung nama AiBee juga terangkat dan menjadi sering didengar. Acara-acara yang dimaksud dapat berupa *talkshow* untuk edukasi konsumen, kerja sosial seperti yang sudah dijalankan AiBee tersebut, *talkshow* keliling Indonesia dengan kampanye bertemakan wanita cantik Indonesia misalkan, yang juga turut menggandeng merek kosmetik asing yang terkenal seperti Nina Ricci, Lancome, atau apabila ada kosmetik asal Brazil dapat juga menjual nama Brazil ke konsumen.

AiBee saat ini sangat membutuhkan publisitas. Namun dalam mengatur langkah haruslah dengan efisien. Menggandeng majalah wanita adalah satu langkah yang sangat efisien. Karena tiap mengadakan acara bersama, kemungkinan diliput di majalah sangat besar dan biasanya dana juga terbantu apabila terdapat pula kerjasama dengan kosmetik.

#### 4.3.5 Fungsi Pemasaran

Hal yang kurang memberikan kesan sebagai rumah sakit yang besar adalah ketika pasien datang hendak berkonsultasi dengan dokter asing tersebut atau bahkan sudah minat untuk menjalankan operasi, namun datang tepat pada masa yang kosong atau berada di antara *shift* dokter yang satu dengan yang lain karena belum tiba.

Hal seperti ini dapat membelokkan pelanggan yang tadinya mungkin sudah minat untuk menjalankan operasi di AiBee jadi mencari rumah sakit lain di Jakarta yang mungkin dokternya direkomendasikan oleh seorang teman sehingga ia dapat lebih percaya, selain itu dokter tersebut mungkin lebih mudah untuk ditemui, tidak harus menunggu beberapa bulan atau minggu. Kejadian seperti ini dapat melemahkan *brand* AiBee.

Pada data sekunder yang penulis dapatkan mengenai pasien yang berasal dari luar Jakarta sebanyak 33% sangat disayangkan bila tidak diperhatikan. Pemasangan iklan hendaknya yang bersifat nasional, entah itu majalah, koran, atau media lain yang cakupannya nasional.

Untuk AiBee, dengan pasiennya sebagian besar wanita dan dengan harga yang memiliki kisaran antara Rp. 20 juta hingga 40 juta bila ditangani oleh dokter lokal, dan bila ditangani oleh dokter Brazil maka mencapai lebih dari Rp. 50 juta.

Majalah yang sesuai dengan wanita golongan ekonomi ke atas ini adalah majalah gaya hidup seperti Harper's Bazaar dan Dewi. Sesuai pula dengan target usia pembaca kedua majalah tersebut dengan pengelompokan usia pasien AiBee, yaitu banyak di usia 30an dan 40an.

#### 4.3.6 Etika perusahaan

Sejauh ini AiBee dalam memasang iklan tidak menyalahi aturan etika seperti batasan-batasan yang terdapat pada Etika Pariwisata Indonesia khusus bagi pelayanan kesehatan. Namun hendaknya dalam memberikan janji pada *brand* AiBee sendiri yaitu berupa mengunggulkan tenaga ahlinya yang berasal dari luar negeri harus disesuaikan dengan kualitas kerjanya.

Hal yang paling esensial pada dunia bedah plastik adalah orang lain tidak dapat mengetahui secara jelas apa yang terjadi pada perubahan wajah kita, namun mereka dapat memastikan wajah kita tampak lebih cantik berseri. Hasil kerja tangan yang halus membutuhkan keahlian yang tinggi pada seorang dokter ahli bedah plastik. Bekas luka sayat pisau harus dengan halus tidak nampak pada sekali pandangan mata. Hal ini pun membutuhkan latihan yang frekuensinya tinggi.

#### 4.4 Analisis SWOT RS. AiBee

##### 4.4.1 *Strengths* atau Kekuatan Perusahaan

Atribut-atribut perusahaan atau sumber daya manusianya yang mendukung dalam mencapai objektivitas perusahaan.

- Dokter ahli berasal dari luar negeri.
- Peralatan yang lengkap dan canggih.
- Staf yang ramah dan profesional memberikan jasa bintang lima.
- Bangunan rumah sakit yang megah dan *lux*.
- Lokasi yang jauh dan terletak pada *secluded area* (area yang tertutup) sehingga privasi pasien terjaga.
- Lokasi didaerah pegunungan yang memiliki *resort* dan lapangan golf.

#### 4.4.2 *Weaknesses* atau Kelemahan Perusahaan

Atribut-atribut perusahaan atau sumber daya manusianya yang dapat mengancam pencapaian objektivitas perusahaan.

- Seringnya berganti dokter asing yang dirotasi, sehingga kadang menyulitkan pasien bila datang kembali untuk mengeluhkan ketidakpuasan hasil operasi.
- Terdapatnya kendala dalam mendapatkan ijin kerja sehingga tiap berpraktik, 1 pasien dihadapi oleh 1 dokter Brazil yang harus didampingi 1 dokter lokal sesuai aturan yang berlaku.
- Tidak mengiklankan rumah sakitnya, sehingga banyak orang yang tidak mengetahui keberadaan AiBee. Kurang berpromosi.
- Tingginya *turn over* tenaga ahli local, akibat manajemen SDM yang kurang baik.
- Seringnya terjadi pemadaman listrik.
- Teknologi yang kurang pada infrastruktur seperti jalur internet yang tidak lancar.
- Kamar rawat inap yang tidak eksklusif, tidak seperti yang dijanjikan, yaitu pelayanan *lux* bintang lima.
- Desain *website* yang tidak sesuai dengan bidang jasa bedah plastik dan tidak menarik, serta kurang informatif.
- *Endorser brand* yang terlalu kuat karakternya sehingga orang tidak mengingat apa yang diinformasikan si artis, hanya mengingat mereka menjalani beberapa prosedur operasi bedah plastik namun tidak memperhatikan dimana rumah sakitnya. *Overshadowing the brand*.
- Tarif yang sangat tinggi yang dibuat oleh manajemen AiBee.

#### 4.4.3 *Opportunities* atau Peluang pada Lingkungan

Kondisi eksternal yang membantu dalam mencapai objektivitas perusahaan.

- Akibat krisis global, banyak pasien yang biasa berobat ke luar negeri berbelok menjadi ke AiBee (menurut AiBee terhadap konsumennya).



- Asosiasi konsumen terhadap dokter yang berasal dari luar negeri pasti memiliki kualitas tinggi lebih baik dari dokter lokal.
- Budaya arisan yang dapat dimanfaatkan untuk berpromosi ke dalam suatu komunitas.
- Jumlah tenaga ahli bedah plastik di Jakarta yang cukup banyak untuk dapat direkrut bekerja di AiBee.
- *Endorser* yang digunakan AiBee sedang dalam masa emasnya.

#### **4.4.4 Threats atau Ancaman pada Lingkungan**

Kondisi eksternal yang dapat mengancam objektivitas perusahaan.

- Sudah banyak rumah sakit bintang lima di Jakarta yang juga menjalankan praktik bedah plastik.
- Banyaknya dokter bedah plastik Indonesia yang setaraf keahlian teknik operasinya dengan dokter Brazil tersebut.
- Sudah terdapatnya rumah sakit pendidikan yang menjadi pusat ilmu untuk pembelajaran dan pengembangan bedah plastik yang telah berjalan puluhan tahun.
- Masyarakat semakin cerdas dalam membandingkan informasi yang ada, dan tidak mudah terpicat dengan iming-iming dokter yang berasal dari luar negeri.
- Krisis global yang membuat orang semakin *price-sensitive* pada pasar golongan ekonomi menengah.

Mengidentifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan AiBee serta peluang dan ancaman pada lingkungan eksternalnya, maka kita dapat membuat matriks SWOT dari Fred R. David (David, 2005), yang memasangkan faktor internal dengan eksternal, bagaimana menangani ancaman dan bertindak terhadap peluang yang ada. Dapat dilihat pada matriks sebagai berikut:

Tabel 4.7 Matriks SWOT

	<p>Strengths-S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahli bedah dari luar negeri</li> <li>2. Fasilitas yang lengkap &amp; canggih</li> <li>3. Staf yang profesional</li> <li>4. Bangunan rumah sakit yang <i>lux</i></li> <li>5. Privasi pasien terjaga</li> <li>6. Lokasi di daerah pegunungan</li> </ol>	<p>Weaknesses-W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Expensive pricing</i></li> <li>2. Rotasi dokter &amp; tidak ada ijin kerja</li> <li>3. Kurang promosi</li> <li>4. <i>Turn over</i> pegawai tinggi</li> <li>5. Sering terjadi pemadaman listrik</li> <li>6. Jalur internet tidak lancar</li> <li>7. Kamar rawat inap tidak <i>lux</i></li> <li>8. <i>Endorser overshadowed brand</i></li> </ol>
<p>Opportunities-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krisis global</li> <li>2. Persepsi AiBee akan konsumen lebih percaya akan kualitas dokter dari luar negeri.</li> <li>3. Budaya arisan atau <i>gathering</i> para ibu-ibu di Indonesia.</li> <li>4. Jumlah ahli bedah plastik di Jakarta cukup banyak untuk direkrut bekerja di AiBee.</li> <li>5. <i>Endorser</i> yang digunakan AiBee sedang dalam masa emasnya.</li> </ol>	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendatangkan dokter asing ke dalam negeri sehingga tidak perlu berobat ke luar negeri.</li> <li>2. Memuaskan <i>demand</i> untuk ditangani dokter asing berdasarkan persepsi kualitas luar negeri lebih baik.</li> </ol>	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat program promosi pada saat tidak ada dokter asing</li> <li>2. Promosi ditambah dengan memasang iklan</li> <li>3. Merekrut dokter yang memiliki portfolio yang baik dan memperbaiki manajemen SDM sehingga menurunkan <i>turn over</i> pegawai.</li> <li>4. Mengganti <i>endorser</i> dengan orang biasa, untuk lebih menarik hati konsumen karena memiliki persamaan sebagai orang biasa.</li> <li>5. Perlu diadakannya perubahan infrastruktur bangunan sedikit untuk memperbaiki kamar rawat inap agar lebih luas &amp; <i>lux</i>, internet menjadi lebih lancar, dan memasang mesin diesel sebagai <i>back up</i> apabila listrik padam dari PLN.</li> </ol>
<p>Threats-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak ahli bedah plastik Indonesia yang membuka tempat praktik</li> <li>2. Keahlian dokter lokal tak kalah dengan dokter asing</li> <li>3. Pusat ilmu &amp; pengembangan bedah plastik sudah terlebih dahulu berdiri di RSCM, Jakarta.</li> <li>4. Konsumen semakin cerdas untuk tidak mudah termakan iming-iming dokter dari luar negeri.</li> <li>5. Krisis global membuat orang semakin <i>price sensitive</i>.</li> </ol>	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdiferensiasi dengan tempat praktik lainnya.</li> <li>2. Memperhatikan &amp; memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan.</li> <li>3. Bekerjasama dengan RSCM agar dapat menjadi bagian dari pusat bedah plastik Indonesia.</li> <li>4. <i>Positioning brand</i> AiBee tidak hanya sebagai rumah sakit saja tetapi tempat untuk relaksasi perawatan tubuh seperti spa dan salon kecantikan peremajaan kulit.</li> <li>5. Menargetkan pasar dengan tepat.</li> </ol>	<p>WT Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan diferensiasi AiBee.</li> <li>2. Merekrut dokter lokal yang memiliki prestasi baik.</li> <li>3. Bergabung dengan RSCM &amp; menjadi bagian dalam pusat pengembangan khusus bedah plastik estetik.</li> <li>4. Terdapatnya harga promosi pada saat dokter asing absen praktik.</li> </ol>

Sumber: Hasil analisis peneliti

### SO Strategies

Menurut pemaparan staf bagian pemasaran AiBee, mereka berusaha menjaring pasar yang kerap melakukan wisata kesehatan ke luar negeri. Dan dikarenakan kondisi perekonomian global yang diguncangkan oleh krisis, membuat banyak pelancong medis tersebut mengurungkan niatnya. AiBee melihat *opportunity* ini dengan mengakomodasi kebutuhan mereka, yaitu berobat kepada dokter asing. Pemikiran mereka, apabila pasar tidak dapat berobat ke luar negeri, maka biar tenaga ahli luar negeri inilah yang mereka import, karena sudah ada *demand*.

Pernyataan akan persepsi pasar bahwa kualitas dokter asing lebih tinggi dari pada dokter lokal hanya didukung oleh data perbedaan jumlah pasien saat ada dokter Brazil yang berpraktik dan ketika tidak ada (hanya dokter lokal yang tersedia), milik AiBee yang dipaparkan oleh staf rekam medik. Terdapat peningkatan jumlah pasien ketika dokter Brazil tersedia berpraktik di AiBee, kemudian akan menyusut kembali jumlahnya ketika hanya dokter lokal yang berpraktik.

Anggapan bahwa persepsi konsumen akan dokter asing lebih berkualitas daripada dokter lokal oleh AiBee dapat dikatakan kurang kuat apabila hanya dilihat dari peningkatan jumlah pasien pada saat dokter asing ada. Karena dari hasil wawancara dengan bagian pemasaran, mereka mengadakan acara seminar-seminar hanya pada saat dokter asing tersebut ada untuk menjadi pembicaranya. Sedangkan pada saat dokter asing ini absen, AiBee tidak pernah membuat acara seminar karena dengan anggapan bahwa bila tidak ada dokter Brazil, AiBee tidak memiliki nilai jual atau keunggulan yang ditawarkan kepada calon *client* tersebut. Setelah seminar, tentu saja merupakan saat yang tepat bagi konsumen untuk langsung menindaklanjuti edukasi bedah plastik dari seminar ke konsultasi pribadi dengan mengunjungi rumah sakit AiBee di Gunung Geulis. Namun apakah dapat terus berlanjut ke meja operasi, dapat dilihat pada lampiran 1 yang menggambarkan perbedaan jumlah pasien yang hanya datang untuk konsultasi saja dengan yang sampai dioperasi. Perbedaan angka yang sangat jauh

menimbulkan tanda tanya, apakah hal ini terjadi karena harga yang sangat mahal atau ketidak-yakinan akan kualitas pelayanan dokter ahli bedah plastik Brazil ini.

Hal mengenai ini juga didukung oleh hasil kuesioner yang dibagikan oleh peneliti, bahwa kedudukan pentingnya dokter asing untuk menangani mereka hanya pada urutan ke-8 dari 9 pilihan pertimbangan dalam memilih rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan bedah plastik. Dari masukan ini, dapat kita ambil gambaran bahwa masyarakat kita tidak selalu lebih percaya kepada dokter asing. Selain itu juga didapat kategori harga menduduki urutan ke-3. Hal ini dapat dijadikan jawaban untuk pertanyaan mengapa terjadi perbedaan yang sangat tajam antara jumlah pasien yang konsultasi dengan yang sampai ke meja operasi. Mengenai alasan pelayanan yang terlalu mahal juga kuatkan oleh pernyataan dari staf bagian rekam medik ketika ditanyakan peneliti. Karena mereka pun perlu menanyakan ke pasien yang sudah menjalani konsultasi untuk bikin jadwal operasi. Tetapi hampir semua membatalkan untuk meneruskan ke prosedur operasi dengan menyampaikan alasannya karena terlalu mahal.

#### WO Strategies

Program promosi yang nantinya hendak dijalani seharusnya juga ‘menjual’ kualitas dokter lokal kita. Apabila sebelumnya AiBee sudah menetapkan harga yang tinggi hingga mencapai 4 kali lipat dari harga prosedur bedah plastik klinik yang ada di Jakarta, maka pada periode dokter asing sedang absen, sebaiknya diadakan masa promosi dengan memberikan potongan harga yang masih sesuai dengan pelayanan AiBee. Diharapkan hal ini dapat menarik konsumen yang sudah datang berkonsultasi untuk meneruskan melakukan prosedur operasi. Masalah *pricing* pelayanan AiBee perlu diperhatikan lebih lanjut, mengingat pada pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner terhadap 35 responden memberikan hasil bahwa, dalam mempertimbangkan memilih rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan bedah plastik estetik, harga menduduki urutan ketiga terpenting dan merupakan *unique selling proposition* apabila ingin menguasai pasar Jakarta (lampiran 9). Maka mengenai program promosi ini perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen AiBee.

Promosi harus dilakukan dari berbagai cara agar dapat menjangkau konsumen pada berbagai komunitas. Dimulai dengan memasang iklan pada media cetak yang sesuai karakter pembacanya dengan karakter target pasar AiBee. Mengapa fokus pada media cetak, karena sekalipun pasien AiBee sebagian besar (67%) dari Jakarta, tidak ada salahnya apabila iklan tersebut dapat mencapai seluruh pelosok nasional. Dan karena sebanyak 96% pasien Aibee adalah wanita, maka lebih tepat untuk memilih majalah wanita seperti Dewi atau Harper's Bazaar.

Dalam merancang iklan untuk media cetak, peneliti memilih untuk menggunakan model yang berasal dari orang biasa. Model yang memiliki karakter wanita berusia 40 tahun, memiliki figur yang fit, dan cantik alami. Hal ini ditujukan agar iklan ini dapat berkomunikasi dengan baik kepada para konsumen. Menampilkan model orang biasa dapat lebih mudah membentuk ikatan dengan konsumen, karena seperti dirinya sendiri, yaitu seorang ibu, istri, wanita karier, juga teman. Kesan yang dibentuk harus benar-benar seperti mewakili para konsumen, dan bedah plastik itu adalah hal yang biasa yang dapat diperoleh siapa saja, bukan hanya orang-orang figur publik seperti artis, penyanyi, maupun selebriti lainnya. Seorang ibu rumah tangga pun dapat menjalani operasi plastik estetik untuk meningkatkan rasa percaya dirinya di depan suaminya.

Rekomendasi teman atau yang dikenal sebagai *word-of-mouth* juga merupakan faktor penting bagi konsumen dalam memilih rumah sakit. Hal yang perlu diperhatikan AiBee untuk berbenah secara internal adalah dimulai dari manajemen SDM-nya. Dalam memilih tenaga ahli yang berpraktik haruslah benar-benar melalui seleksi yang ketat untuk menjaga kualitas pelayanan. Seperti dalam memilih dokter Brazil yang boleh bergabung dengan AiBee, hendaknya harus dipilih yang sudah memiliki portfolio yang bagus, dengan kaya akan pengalaman kerja serta tingkat keberhasilannya. Jangan hanya asal diterima AiBee hanya karena ia dokter asing yang berasal dari Brazil. Hal ini untuk mencegah ketidakpuasan pasien akan pelayanan yang diberikan dan dapat mencegah penyebaran berita yang tidak enak mengenai kapabilitas AiBee dari keluhan pasien tersebut ke teman-temannya mengingat betapa pentingnya rekomendasi seorang teman pada urutan keempat *unique selling proposition*.

Mengetahui tingginya angka *turn over* para dokter lokal yang bekerja, rasanya perlu ditelaah kembali bagaimana sistem pembagian penghargaan jasa antara dokter asing dan dokter lokal, apakah sudah cukup adil. Karena menurut pemaparan staf rekam medik, hal ini sering membuat dokter lokal merasa kurang dihargai dan lebih memilih untuk berpraktik di rumah sakit lain.

Masih dalam hal meningkatkan kepuasan pelanggan, kamar rawat inap yang terdapat di AiBee, menurut peneliti sangat tidak sesuai dengan kesan akan bintang lima seperti yang dipublikasikan AiBee sebelumnya. Kamar yang hanya memakan luas ruang 2,5 m x 3 m tidak dapat disebut sebagai fasilitas yang *lux*. Terlebih kamar mandi yang terdapat diluar untuk dipakai bersama-sama, berbagi dengan pasien dari kamar lain. Dengan fasilitas seperti ini, akan sangat sulit mengharapkan *word-of-mouth* yang baik dari pasien setelah ia keluar dari AiBee. Sebaiknya pihak pengelola cukup peka untuk menangkap kekurangan ini. Prosedur bedah plastik estetik sebenarnya tidak memerlukan rawat inap menurut pemaparan salah seorang dokter bedah plastik. Sekalipun perlu biasanya karena durasi operasi yang mencapai lebih dari 3 jam karena ada komplikasi. Hal inipun hanya perlu dirawat semalam untuk dimonitor keadaan 24 jam setelah operasi. Keesokan harinya sudah dapat dipulangkan. Dengan mengetahui keterangan ini, maka ruang rawat inap dapat dibuat dalam jumlah yang sedikit tetapi ukurannya yang besar layaknya hotel bintang lima, sesuai dengan *unique selling proposition* urutan kedua, dimana kosumen mementingkan fasilitas dan peralatan yang lengkap dan terkini.

Pegawai yang juga mengeluh akan listrik yang seringkali mengalami pemadaman dari PLN, sebaiknya segera diatasi dengan menyediakan pembangkit listrik mesin diesel. Tidak dapat dibayangkan apabila ada pasien yang sedang dirawat atau sedang tengah dioperasi kemudian listrik padam. Kejadian ini tidak dapat dibiarkan karena dapat memberi kesan tidak konsisten dengan apa yang dijanjikan, yaitu pelayanan bintang lima. Juga masalah internet yang selalu kecepatannya naik-turun, tidak dapat ditolerir apabila sedang diperlukan untuk *conference meeting* dengan dokter asing di Brazil.

### ST Strategies

Melakukan strategi diferensiasi adalah langkah yang tepat. Dengan membedakan diri dari klinik bedah plastik lain diharapkan dapat memberikan *value* yang lebih kepada konsumen. Mengkomunikasikan AiBee dengan tidak seperti gaya rumah sakit biasanya yang kaku, yang memperlihatkan fasilitas kamar rawat inap, ruang konsultasi atau ruang periksa, tetapi memberikan tampilan yang lebih bersahabat seperti model dengan ekspresi wajah yang ceria yang menyiratkan kepuasan pelanggan sesuai harapan AiBee, dengan pose sedang duduk santai tetapi percaya diri pada sofa seperti yang terdapat pada *lounge* hotel.

AiBee yang terletak di tengah lingkungan resort yang juga lengkap menyediakan spa, dapat dipublikasikan bukan sebagai tempat rumah sakit yang kaku tetapi seperti rumah sakit yang hangat (terasa dari keramahan staf-nya) lengkap untuk perawatan kecantikan. Iklan cetak pun dibuat sedemikian rupa yang dapat membangun rasa emosional konsumen ketika melihatnya, karena kenyamanannya dan kepuasan yang nampak pada wajah si model iklan.

Media cetak yang akan mengiklankan AiBee tentunya adalah majalah wanita dengan cakupan nasional. Dan karena bedah plastik ini adalah bukan kebutuhan primer, maka karakter pasiennya adalah yang memiliki gaya hidup menengah ke atas, dengan menyukai benda-benda yang indah, begitu pula penampilan yang prima. Maka majalah-majalah yang sering dibaca mereka adalah majalah yang membahas gaya hidup seperti Dewi dan Harper's Bazaar. Sehingga akan tepat bila menempatkan iklan pada majalah-majalah tersebut, sesuai dengan pembacanya dan target pasar AiBee.

### WT Strategies

Merekrut tenaga-tenaga ahli lokal yang memiliki prestasi baik juga akan membantu meningkatkan *image* AiBee, terutama yang sudah terkenal dan sudah memiliki banyak pasien. Faktor ini sangat penting, mengingat pada *unique selling proposition* urutan pertama yang didapat dari pengumpulan data kuesioner adalah dokter yang memiliki kapabilitas serta reputasi yang baik yang dicari oleh pasien. Selain itu cara lain untuk turut mengukir nama pada kemajuan bedah plastik Indonesia adalah dengan mendukung proses pembentukan tenaga-tenaga ahli baru yang sedang mengambil spesialisasi bedah plastik, seperti yang sudah dijalankan

AiBee. Hal ini harus terus dijalankan. Agar ketika konsumen melihat merek AiBee mereka akan mengasosiasikannya dengan PERAPI, yaitu dokter-dokter bedah plastik yang memiliki sertifikasi dan ijin praktik resmi.

#### **4.5 Marketing Assumptions**

Tampaknya dalam upaya menguasai pasar, AiBee harus dikenal dahulu oleh pasar. Walau kompetitor AiBee yang terdaftar hanya 2, namun mereka memiliki keuntungan karena terletak di dalam kota. Jarak yang lumayan jauh untuk ditempuh dari Jakarta ke Bogor, kemudian letak lokasi yang tidak dipinggir jalan besar, tidak mudah dilihat orang bagi mereka yang sedang berlalu. Hal ini mengakibatkan AiBee perlu lebih gencar dalam berpromosi. Promosi yang direncanakan harus mencakup kepada beberapa media. Tidak dapat bergantung hanya pada satu macam saja. Dengan berbagai macam media yang kita pakai, maka selain dengan harapan cakupannya yang luas yaitu yang sebarannya mencapai nasional seperti majalah wanita, namun juga digencarkan dalam kota di Jakarta, mengingat 67% pasien AiBee berdomisili di Jakarta dengan radio wanita seperti Female radio, atau Cosmopolitan FM, dan U-FM yang sudah memiliki komunitasnya sendiri, akan sangat membantu jalan untuk berpenetrasi.

Tetapi dengan tercapainya tingkat *awareness* yang tinggi pada konsumen akan AiBee, jarak menjadi bukan halangan bagi mereka untuk mendatangi AiBee di Bogor. Hal ini didukung dari hasil survei kuesioner yang mengatakan bahwa faktor jarak adalah hal yang terakhir yang dipertimbangkan ketika memilih rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan bedah plastik.

Diferensiasi AiBee yang sangat kuat dibandingkan dengan rumah sakit lain sebenarnya dapat menjadi *competitive advantageous*. Keunggulan yang dimiliki seperti dokter yang berkualitas, staf yang profesional, dan bangunan serta lokasi yang jauh di atas standar sudah secara alami menetapkan target pasarnya dari sisi golongan ekonomi.

#### **4.6 Menciptakan strategi pemasaran**

##### **4.6.1 Objektivitas Pemasaran dan Strategi**



Objektivitas Perusahaan untuk diubah menjadi lebih realistis seperti:

- Menjadi pemimpin pada pasar kota Jakarta bagi target pasar golongan ekonomi menengah ke atas.
- Menciptakan citra yang kuat melalui ketrampilan yang berseni dari para Dokter Ahli Bedah Plastik Indonesia dan Brazil, dibantu dengan kecanggihan peralatannya.
- Menjaga dan menjalankan manajemen dengan profesional yang berdedikasi tinggi dan sumber daya yang kompeten.

#### 4.6.2 Strategi Perusahaan

Dalam merencanakan strategi pemasaran, pemasar mengelompokkan strategi dasar dari *service* yang ditawarkan, yang terdiri dari 4 elemen: produk, harga, tempat atau distribusi dan promosi. Hal ini akan dijabarkan sebagai berikut sebagaimana AiBee sudah terapkan beserta tambahan masukan:

##### Produk

Suatu produk ditentukan oleh perusahaan agar dapat memuaskan kebutuhan atau kemauan konsumen. Begitu pula juga sebagai penyelesaian masalah yang ada. AiBee memilih untuk menjual produk, dalam hal ini adalah jasa berupa bedah plastik estetik. Estetik ini dipilih sebagai jalan keluar atau penyelesaian masalah terhadap penyempurnaan bentuk tubuh, sehingga dapat memberikan kepercayaan diri seutuhnya untuk menjalankan taraf hidup yang lebih baik.

AiBee tidak memberikan *image* bedah plastik sebagai jalan pintas untuk tampil cantik. Rasa percaya diri itu memang timbul dari kecantikan dari dalam atau *inner beauty*. Namun ketika usia sudah mulai senja atau ketika badan sudah kembali *fit* dengan berat badan ideal dari masa kehamilan, biasanya terdapat pengenduran kulit yang merusak penampilan. Dengan ditambah bantuan sedikit melalui operasi plastik, maka kulit perut akan terlihat kencang kembali tidak bergelambir. Bantuan kecil inilah yang menyempurnakan rasa percaya diri yang telah dimiliki sebelumnya. Hal ini yang ingin ditanamkan oleh AiBee.

Produk yang berupa jasa memang tak nampak oleh mata, namun hal-hal yang dapat dilihat adalah berupa hasil operasinya sendiri serta hal-hal yang merupakan atribut dari jasa tersebut. Atribut yang dimulai dari area lokasi rumah sakit yang

jauh di daerah pegunungan menimbulkan rasa nyaman dan segar dengan hijaunya pepohonan yang mengepung bangunan.

Gedung yang megah dengan *interior* seperti hotel berbintang seketika dapat membuat pasien merasa sepadan dengan apa yang ia keluarkan untuk membiayai operasi yang akan dijalannya. Staf yang ramah dan profesional memberi kesan pasien sudah tepat datang ke AiBee untuk dapat menyerahkan dirinya ke tangan yang dapat dipercaya, sehingga baik si pasien sendiri maupun keluarga yang mengantar juga merasa tenang tidak menguatirkan kualitas mutu pelayanan.

Sebagus apapun suatu produk, apabila tanpa pengumuman kepada masyarakat, maka mereka tidak akan tahu akan keberadaannya. Produk tersebut membutuhkan promosi agar dapat dikenal orang atau pasar. Dengan dikenalkannya produk tersebut walau kepada satu orang tetapi tepat, dia dapat menyebarkan info kepada temannya, akan terdapatnya suatu produk bermutu. Penyebaran dari mulut ke mulut yang akhirnya dapat menyebar luas. Perkenalan produk ini diawal, sudah merupakan suatu promosi. AiBee tampaknya kurang berpromosi dan kurang efisien dalam menata langkah yang terdahulu.

### **Harga**

Operasi plastik termurah di rumah sakit AiBee adalah seharga 20 juta rupiah. Dan apabila pasien tersebut ditangani oleh dokter asing maka setidaknya harga di atas 50 juta rupiah. Harga yang cukup mahal, namun relatif cukup sesuai apabila pasien mengutamakan jaminan privasi, karena memang masih lebih murah dibandingkan bila operasi di luar negeri.

Hasil wawancara dengan bagian rekam medik, banyak pasien yang datang berminat untuk dioperasi, namun mundur teratur setelah melihat daftar harga yang disodorkan AiBee. Kita telah mengetahui apabila operasi dilakukan oleh dokter asing, maka harga juga turut melambung tinggi. Biarkan saja harga tersebut bagi target pasar yang memang mencari dokter asing.

Sedangkan apabila dokter lokal yang mengoperasi, pihak manajemen sepertinya dapat menekan harga. Dengan membuat harga yang tidak jauh berbeda dibanding harga pada praktik bedah plastik di Jakarta walau sedikit lebih tinggi, dapat menjadi solusi. Pada praktik bedah plastik estetik yang biasa terdapat di Jakarta, harga termurah bisa mencapai 5 juta rupiah. Maka harga AiBee

sebenarnya mencapai 4 kali lipat harga operasi plastik di Jakarta. Apabila dilakukan penyesuaian harga untuk selama 6 bulan berikut, masa yang tidak ada dokter asing, kemungkinan dapat meningkatkan jumlah pasien. Mengkomunikasikannya kepada calon pasien dengan sebutan periode promosi yang diberikan potongan harga. Karena biasanya dengan harga yang lebih murah tersebut, pasar yang berada pada golongan ekonomi menengah akan berminat. Pertama karena gengsi dengan *brand* AiBee yang erat kaitannya kepada dokter Brazil; Kedua adalah tempat yang asri di pegunungan jauh dari kota sangat menarik untuk terjaminnya rahasia identitas pasien.

Demi menjaga kelangsungan hidup operasional rumah sakit, ada baiknya hal ini dipertimbangkan. Kita dapat mencontoh pada banyak *service* atau produk premium yang hidup dari dukungan finansial yang disumbangkan pada penjualan produk satu perusahaan yang ditujukan pada tingkat ekonomi bawah dan menengah.

Harga yang ditetapkan oleh AiBee memang mencapai 4 kali lipat dengan harga yang terdapat pada rumah sakit atau klinik bedah plastik di Jakarta, dan itu memang cukup menjadi kendala pada banyak pasien. Banyaknya calon pasien yang mundur akibat melihat harga, mengindikasikan apakah promosi yang lalu memang kurang tepat dalam mencapai target pasarnya, atau memang karena harga yang perlu dilakukan penyesuaian kembali. Namun apabila memang karena alasan yang kedua, banyak sekali orang Indonesia yang datang berobat ke luar negeri, dimana memerlukan biaya yang tak kurang dari 30 juta rupiah. Jadi kembali ke promosi yang kurang tepat sasaran tersebut, harus diadakan penataan ulang kembali.

### **Tempat**

Pengalokasian rumah sakit Aibee yang terdapat didaerah pegunungan sebenarnya sangat sesuai dengan faktor yang diunggulkan AiBee, yaitu menjaga privasi pasien. Kemudahan pasien dalam mendapatkan jasa operasi bedah plastik hanya terhalang oleh tersedianya dokter asing yang hanya berpraktik di AiBee selama 6 bulan dalam setahun.

Karena AiBee tidak memasang iklan di media, maka pendekatan kepada pasar yang dilakukan adalah melalui perantara yaitu agen. Agen-agen ini mendapatkan upah yang sudah ditentukan jumlahnya oleh AiBee.

Lokasi rumah sakit AiBee yang merupakan kelebihan bagi pasien dalam menjaga privasinya, di lain pihak juga menjadi kekurangan dalam hal tidak dikenal akibat tempatnya yang jauh dari keramaian jalan raya dan dari kota Jakarta. Apabila ia terletak pada jalan besar seperti di tengah kota, pada jalan protokol seperti jalan Gatot Subroto, contohnya rumah sakit Medistra, semua kendaraan yang melewatinya karena sering melihat nama Medistra, maka tingkat *awareness*-nya terhadap *brand* Medistra pun sangat tinggi.

Rumah sakit Medistra tidak terlalu butuh untuk berpromosi atau memasang iklan. Sedangkan AiBee yang letaknya pada jalan yang tidak dilewati banyak kendaraan mengakibatkan tidak semua orang tahu akan keberadaannya, karena letaknya pun agak tersembunyi, jauh di luar kota. Maka dapat kita simpulkan bagi rumah sakit yang letaknya terpencil, terlebih lagi hanya menyediakan satu spesialisasi bidang medis seperti bedah plastik, akan sangat membutuhkan promosi.

### **Promosi**

Dari 4 P yang sudah dijalankan AiBee, hal yang paling penting untuk mendapatkan fokus perhatian adalah promosi. Dengan meningkatkan program promosi yang harus tertata dengan penuh pertimbangan agar dapat mencapai sasaran sehingga berjalan dengan efisien serta menghasilkan peningkatan jumlah pasien yang signifikan.

Menurut suatu penelitian yang diungkapkan Moser (2008), bahwa *return* pada tiap dolar yang diinvestasikan oleh seorang profesional untuk memasang iklan akan jasa yang ditawarkannya adalah 4 sampai 6 kali lipat dari biayanya.

Dengan harapan mendapatkan keuntungan yang lebih sehingga dapat memberikan gaji beserta tunjangan asuransi kepada pegawainya, dapat menjaga angka *turn over* pegawai tetap rendah, dan staf pun dapat lebih berkonsentrasi dalam bekerja sehingga dapat memberikan jasa yang berkualitas. Para dokter dan perawat dapat berkonsentrasi menangani pasien tidak memikirkan mencari-cari

pekerjaan di tempat lain yang mungkin lebih memberi perhatian besar terhadap kesejahteraan pegawainya.



### Untuk Perusahaan

- Perlu ditinjau ulang dalam mendapatkan referensi dalam menerima tenaga ahli yang memiliki tokoh utama sebagai kunci keberhasilan mencapai kepuasan pelanggan. Dengan memperketat persyaratan untuk dapat menjadi dokter dengan label AiBee, maka dapat menguatkan *brand* ini. Dimulai dengan melihat portfolio sang dokter, sudah pernah melakukan operasi *break-through* apa saja dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Apakah dia seorang yang pertama kali berhasil dalam operasi *micro-surgery*, atau memiliki keahlian khusus pada sub bagian dari bedah plastik seperti handal pada bagian kranio-fasial dan lain sebagainya.
- Apabila memang ingin menjadikan AiBee sebagai pusat bedah plastik se-Asia tenggara sebagaimana tercantum pada visi perusahaan, janganlah hanya fokus pada bagian estetik saja. Estetik dan rekonstruksi merupakan bagian dari bedah plastik tidak dapat dipisahkan. Akan menimbulkan pertanyaan mengapa AiBee tidak menerima rekonstruksi, apakah karena tingkat kesulitan teknik operasi yang jauh lebih sulit? Hal ini malah dapat menimbulkan keraguan bagi konsumen dan mempertanyakan kredibilitas dokter yang berpraktik di AiBee. Dari sekarang pun sudah harus melakukan bagian rekonstruksi dan harus dipublikasikan ke masyarakat. Taktik berdiferensiasi untuk khusus bedah plastik memang sudah tepat, namun jangan dikecilkan lagi dengan hanya estetik saja. Hal ini dapat mengecilkan potensi pasar. Dengan AiBee mendedikasikan pelayanan kesehatannya terhadap ilmu bedah plastik, maka jangan setengah-setengah dalam mengaplikasikan ilmu tersebut. Walau dalam strategi pemasaran yang ditonjolkan adalah estetikanya.

Dalam mencari kompetitor yang benar-benar *apple-to-apple* dengan AiBee tidak mudah. Apabila mengacu pada pusat pelayanan kesehatan yang khusus menawarkan jasa bedah plastik maka hanya 2, yaitu klinik Swadana dan Bina Estetika seperti yang sudah disebutkan di atas. Namun keduanya tidak menargetkan pasar kepada golongan ekonomi ke atas. Lalu pada rumah sakit

swasta banyak yang sekelas bintang lima namun mereka tidak mengkhususkan diri pada bedah plastik.

Peneliti berhasil mengambil data pasien bedah plastik pada suatu rumah sakit bintang lima yang terletak di daerah Jakarta Selatan pada periode antara tahun 2006 sampai 2009. Pasien bedah plastik yang datang berobat rata-rata tiap tahunnya mencapai jumlah 22 orang, 30% mendapatkan prosedur estetik dan 70% mendapatkan prosedur rekonstruksi. Apabila AiBee juga turut menerima rekonstruksi, dapat dibayangkan jumlah pasien yang dapat bertambah sebesar 70%. Sangat disayangkan untuk membuang lahan yang memiliki potensi besar tersebut dimana sebenarnya dapat menyumbang ke dalam finansial rumah sakit atau dapat disalurkan sebagai penambah bonus gaji bagi para staf dan asuransi kesehatannya.

- Memperbaiki infrastruktur dan teknologi pada rumah sakit AiBee, usahakan mencegah seringnya padam listrik dan kurang baiknya hubungan jaringan internet yang mengganggu kelangsungan kegiatan rumah sakit.
- Menyediakan akomodasi bagi para dokter agar dapat tinggal tidak jauh yang seringkali menyebabkan kendala, mengingat semua dokter lokal yang bekerja di AiBee berdomisili di Jakarta.
- Menyediakan transportasi seperti *chartered-bus* yang berangkat dari Jakarta menuju rumah sakit untuk mengantar-jemput staf, mulai dari para dokter, perawat sampai pegawai administrasi. Para staf inilah yang memberikan kontribusi terbesar dalam membuat brand AiBee kuat, maka para staf manajemen sudah sepantasnya memberikan layanan yang memudahkan pegawainya untuk berangkat dan pulang kerja.
- Buat program paket bagi pasar yang berasal dari luar Jakarta. Bagi mereka yang berasal dari propinsi yang jauh dari Jakarta, dan datang dengan memerlukan pesawat, maka akan turun di bandara Soekarno-Hatta. Tim

penjemput AiBee sudah menunggu untuk langsung menuju Gunung Geulis. Sekalipun ia menjalani *minor surgery*, ia tetap butuh menginap satu atau dua malam untuk sebelum kembali pulang. AiBee dapat menyiapkan paket berupa tempat penginapan dan transportasi yang membawanya pergi dan balik ke Jakarta. Penginapan tergantung permintaan pasien. Apabila ia ternyata mau menginap di Gunung Geulis, maka ia dapat menginap di salah satu *cottage* di resort Gunung Geulis. Sedangkan bagi mereka yang lebih memilih bermalam di Jakarta, maka AiBee harus membuat rekanan kerjasama dengan pengusaha hotel atau butik hotel. Dengan memberikan harga untuk jasa yang di-*bundle* akan lebih membuat pasien merasa sudah ditangani dengan sangat baik dan profesional sejak ia tiba di Jakarta, ketika turun dari pesawat.

#### Untuk Staf

- Harus selalu menjaga citra AiBee dengan memahami visi dan misinya serta budaya perusahaan yang diterapkan sehingga semua staf menjalankan peraturan yang sama. Misalnya pengalaman peneliti ketika datang berkunjung ke rumah sakit AiBee, hal yang berkesan diantaranya adalah dimulai dari petugas keamanan pintu depan hingga resepsionis, para perawat, dokter dan pegawai administrasinya tak ketinggalan saya mendapatkan kesempatan bertemu dengan direktur, menerima saya dengan penuh keramahan. Tidak ada yang tidak senyum saat saya dikenalkan satu-satu kepada mereka. Sampai petugas perawat operator ruang operasi saja nampak bersemangat menunjukkan ruang preoperasi atau persiapan, ruang operasi, dan ruang pasca operasi sambil menerangkan dan membantu saya ketika hendak mengambil foto. Hal ini harus dijaga mutunya, dan mereka nampak melakukannya dengan tulus.
- *Internal marketing* sangat penting dalam menjaga berbicara dengan satu lidah. Informasi yang diberikan oleh petugas *frontdesk* sampai ke perawat harus sama ketika ditanya oleh pasien. Jangan sampai terkesan bahwa bangunan yang megah namun tidak sesuai dengan sumber daya manusianya.



- Kualitas *service* harus ditetapkan standar mutunya. Prosedur-prosedur operasi yang ditawarkan harus dipastikan dapat ditangani dengan dokter yang akan mengoperasi. Agar hal ini tidak menjadi kendala, kembali pada memperketat penerimaan dokter bedah plastik untuk harus sesuai dengan standar mutu AiBee demi mencegah timbulnya ketidakpuasan pasien yang dapat berakibat fatal apabila berakhir di meja hijau, karena dapat mendiskreditkan nama baik AiBee.

#### Untuk pasar

- Untuk menargetkan pasar pada kota Jakarta dahulu, sesuai dengan mayoritas dari jumlah pasien yang datang selama ini, tampak banyak peminatnya berasal dari kota Jakarta. Maka sangat realistis apabila memasang target menjadi *market-leader* pada Jakarta dahulu, baru merambah ke nasional, kemudian ke negara tetangga di asia tenggara.
- Menguatkan dahulu *image* AiBee dengan membangun *brand identity* melalui program promosi yang harus segera dijalankan. Hal utama yang harus dilakukan adalah *brand awareness* pada konsumen.
- AiBee berusaha memberikan pelayanan yang utuh untuk membuat pasien tidak hanya puas akan kerja hasil operasi plastik atau inti dari jasa yang ditawarkan AiBee tetapi juga merasa nyaman mulai dari menanyakan informasi mengenai AiBee melalui telepon sampai pasien datang, menjalani operasi, hingga ia keluar dari rumah sakit. AiBee harus dapat memberikan *value* yang lebih kepada *client*-nya, untuk dapat unggul dari klinik bedah plastik lain. *Value* yang utama adalah keramahan yang tulus dari para *frontliners* mulai dari petugas keamanan sampai dokter bedah plastik yang menganggap pasien sejajar sebagai *client*. Membuat pasien merasa nyaman berada di lingkungan yang hangat dan bersahabat. Kemudian lokasi rumah sakit yang terletak pada area *resort* dapat memberikan hiburan bersantai menyatu dengan alam didukung oleh udara pegunungan yang segar dan sejuk dapat menghibur anggota keluarga yang mengantar pasien untuk lebih dapat

bersantai. Spa dan lapangan golf yang tersedia merupakan nilai lebih untuk dipertimbangkan.

#### 4.6.3 Perkiraan Hasil yang Diharapkan

Hasil yang diharapkan dari program promosi yang akan dijalankan adalah:

1. Masyarakat lebih *aware* atau *familiar* akan *brand* AiBee. Karena ketika penulis menanyakan apakah konsumen mengetahui sebuah rumah sakit dengan nama AiBee, mereka kebanyakan tidak pernah mendengarnya. Tetapi setelah diberi petunjuk bahwa rumah sakit yang dahulu mengoperasi Titi Dj, mereka baru menyadari rumah sakit itu namun tetap tidak mengetahui nama dari rumah sakitnya. AiBee tampaknya kurang lama menjalani program promosinya sehingga yang diingat konsumen hanyalah nama selebriti Titi Dj.
2. Konsumen lebih memahami mengenai dunia bedah plastik. Pasar perlu memahami benar dunia bedah plastik. Di mulai dari pengertian definisinya hingga bagaimana prosedurnya.
3. Menarik hati konsumen melalui program amal yang diselenggarakan AiBee, sehingga menimbulkan asosiasi yang positif dan *emotional-attached* ketika melihat atau mendengar brand AiBee.
4. Rasa percaya yang timbul terhadap para tenaga ahli yang berpraktik di AiBee dapat meningkatkan jumlah pasien yang mau menjalankan operasi.
5. Menurunkan angka *turn over* dokter lokal.

#### 4.6.4 Membuat Rencana Alternatif

Ketika rencana program promosi telah dijalani tetapi tidak memberikan hasil yang sesuai target kita, maka hal berikut adalah patut dipertimbangkan sebagai rencana alternatif yang dapat diupayakan:

1. Menerima pasien yang membutuhkan prosedur rekonstruksi karena akan dapat membantu pemasukan *income*.
2. Melakukan program promosi tambahan seperti terdapat dibawah ini:
  - Membagikan *voucher* pada saat menjalankan program *talkshow* di radio, untuk mendapatkan konsultasi gratis dengan dokter AiBee

atau mendapatkan tiket gratis mengikuti seminar yang diadakan AiBee.

- Membuat periode promosi ketika pada masa tidak ada dokter Brazil yang berpraktik dengan memberi potongan harga sampai 30%.

## 4.7 Alokasi Sumber-Sumber Pemasaran dan Monitor

### 4.7.1 Marketing Budget

Budget yang disediakan untuk program pemasaran seharusnya jangan telalu dibatasi. Untuk menjalani awal program yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah pasien memerlukan program promosi campuran dengan menggunakan berbagai cara dan media. Hal ini membutuhkan dana yang tidak sedikit untuk dapat dikenali oleh pasar. Nama AiBee harus berada pada posisi yang kuat pada benak konsumen apabila memang menginginkan menjadi pemimpin dalam pasar Jakarta yang kemudian menjadi nasional.

### 4.7.2 Detailed Action Plan

Promosi suatu pelayanan kesehatan harus berfungsi lebih sebagai penyuluhan yang bersifat informatif, edukatif, preskriptif, dan preparatif bagi masyarakat. **Informatif**; dengan memberi pengetahuan mengenai segala yang terkait dengan layanan dan atau program rumah sakit yang efektif. **Edukatif**; dengan memperluas wawasan khalayak tentang berbagai fungsi dan program rumah sakit, serta penyelenggaraan upaya kesehatan dan perbekalan kesehatan. **Preskriptif**; dengan pemberian petunjuk-petunjuk tentang peran pencari layanan kesehatan dalam proses diagnosis atau terapi. **Preparatif**; dengan membantu pasien dan atau keluarganya dalam proses pengambilan keputusan. Strategi promosi yang sesuai dengan kondisi rumah sakit AiBee adalah:

#### 4.7.2.1 Advertising

1. Pemasangan iklan cetak pada majalah wanita Harper's Bazaar atau Dewi selama 1 tahun.

Penjelasan:

Merancang suatu iklan cetak bagi pusat pelayanan kesehatan tidaklah semudah yang diperkirakan. Hal yang paling penting adalah kita harus memahami dahulu faktor apa yang hendak ditonjolkan oleh pihak rumah sakit dan harus disesuaikan dengan tata aturan yang terdapat pada Etika Pariwisata Indonesia untuk bidang medis terutama rumah sakit, klinik, ataupun poliklinik. Adapun aturan tersebut berupa:

- Iklan Klinik, poliklinik, atau rumah sakit diperbolehkan hanya jika ia ditampilkan sebagai entitas bisnis yang menawarkan jenis jasa dan atau fasilitas yang tersedia.

Maksud dari pernyataan di atas adalah pada iklan cetak, dalam memuat gambar dapat mengambil foto-foto fasilitas yang ada, dimulai dari tampak bangunan rumah sakit, *lobby*, ruang tunggu, kamar praktik, kamar periksa pasien, hingga fasilitas lain yang mendukung seperti foto suasana rumah sakit yang dapat menarik konsumen.

Harus bersifat informatif mengenai layanan apa saja yang ditawarkan rumah sakit tersebut, agar berguna bagi konsumen. Contoh: rumah sakit yang mengkhususkan pada rehabilitasi medik akan sangat berguna informasinya bagi pasien-pasien pasca *stroke* yang sedang dalam masa penyembuhan dan memerlukan fisioterapi untuk mengembalikan kekuatan otot-ototnya sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup dalam aktivitas kesehariannya.

- Iklan klinik, poliklinik, atau rumah sakit tidak boleh menampilkan tenaga profesional medis apa pun, ataupun segala atributnya, secara jelas ataupun tersamar.

Pada iklan tidak boleh turut meletakkan foto bersama dokter yang berpraktik. Terutama bila dokter tersebut memang sudah terkenal, sering diminta pendapat ahlinya pada program-program *talkshow* di televisi. Sehingga apabila dalam iklan rumah sakit menampangkan wajah dokter tersebut, katakanlah misalnya dr. Boyke SpOG (spesialisasi Obstetri dan

Ginekologi) maka iklan ini sudah terkesan komersil, karena rumah sakit memakai bintang iklannya dari dokternya sendiri.

- Klinik, poliklinik, atau rumah sakit tidak boleh mengiklankan promosi penjualan dalam bentuk apapun.

Berbeda seperti jika kita melihat iklan produk *provider* telepon genggam, mereka meletakkan tarif harga secara terang-terang pada iklan cetaknya, sementara pada iklan suatu klinik atau rumah sakit tidak diperbolehkan meletakkan harga, sebagai contoh paket *General Check Up* hanya Rp. 1 juta. Ini sudah terkesan sangat komersil.

Dalam merancang iklan AiBee, penulis melakukan survei kepada konsumen yang bertujuan untuk mengetahui media apa saja yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik. Dari 9 pilihan jenis media, dan diranking dari nomor satu yang paling dipercaya, media majalah menduduki posisi kedua setelah *website*. Maka sangat penting untuk membuat iklan yang dipublikasikan pada media cetak, khususnya majalah wanita, mengingat persentase pasien wanita AiBee sebesar 96% (lihat Lampiran 3).

Informasi apa yang akan kita letakkan pada iklan tersebut juga melalui penetapan *unique selling proposition* pada rumah sakit AiBee digabungkan dengan penemuan pada survei langsung dari responden. Peneliti melakukan kunjungan langsung ke lapangan melihat fisik bangunan, fasilitas, dan lingkungan area rumah sakit serta mewawancara beberapa orang yang menduduki posisi manajer pemasaran, manajer HRD, staf bagian rekam medik, dokter lokal yang berpraktik, serta staf perawat. Hingga mendapatkan hal-hal yang merupakan *unique selling proposition* sebagai berikut:

1. Dokter yang berpraktik adalah dokter asal luar negeri (Brazil)
2. Alat dan fasilitas yang lengkap serta terkini

3. Jasa pelayanan setingkat kelas internasional
4. Privasi pasien yang sangat terjaga

Sedangkan dari hasil pengisian kuesioner para responden, mereka memilih suatu rumah sakit sesuai menurut urutan dibawah, dengan nomor 1 paling penting:

1. Dokter yang berpraktik
2. Fasilitas atau alat yang lengkap dan terkini
3. Harga
4. Rekomendasi teman
5. Rekomendasi dokter
6. Perawat yang profesional dan ramah
7. Tempat yang representatif
8. Dokter asing
9. Jarak

Pada kriteria yang menduduki peringkat 1 dan 2 dapat dipenuhi oleh AiBee. Walau konsumen tidak berorientasi pada dokter asing, namun AiBee pun memiliki dokter lokal yang berkualitas hasil dari kerjasama dengan PERAPI, selain itu dokter-dokter tersebut tidak hanya berprofesi sebagai dokter namun juga dosen pengajar di fakultas kedokteran Universitas Indonesia, serta memiliki reputasi yang baik.

Bagaimana kriteria harga dapat menjadi urutan ke tiga sedangkan dokter asing pada urutan ke delapan, hal ini dapat saja ketika pemilihan sampel kurang sesuai dengan target pasar AiBee. Peneliti mengambil sampel dengan syarat bahwa ia tidak memiliki pendapat kontra terhadap bedah plastik. Namun tampaknya ada faktor lain yang harus dipenuhi, yaitu latar belakang ekonomi harus pada level atas. Selain itu hal yang juga dipertimbangkan adalah kemungkinan faktor krisis global yang membuat sebagian besar usaha bisnis jatuh, sehingga membuat orang yang walau berasal dari golongan ekonomi ke atas memilih untuk mulai berhemat.

Kedua hal pertama pada *unique selling proposition* AiBee, turut didukung oleh hasil survei konsumen ketika hendak memilih rumah sakit untuk mendapatkan prosedur bedah plastik. Namun pada pemilihan faktor apa yang akan ditonjolkan pada gambar di iklan, peneliti memilih faktor nomor 3 dan 4 untuk ditonjolkan namun tidak secara eksplisit.

Pelayanan setaraf internasional dan terjaganya privasi pasien, membuat pasien merasa nyaman, dapat mempercayai rumah sakit tersebut dimana memberikan hasil akhir perasaan senang datang ke AiBee. Rasa senang karena puas akan *service* yang ia terima tersebut dapat tersirat pada wajah foto model yang sedang duduk dengan santai namun terlihat percaya diri dengan senyum lepas. Model tersebut harus tampak senang. Hasil desain iklan dapat dilihat pada lampiran iklan untuk majalah.

Alasan mengapa peneliti memilih faktor-faktor tersebut untuk ditonjolkan adalah karena:

Menentukan untuk menjalani operasi plastik adalah suatu hal yang sangat penting bagi seseorang. Operasi yang akan ia jalankan bukan karena suatu penyakit yang diderita. Pasien bedah plastik estetik adalah seorang yang sehat fisik. Hal ini terkait dengan penampilannya yang dapat menjadi semakin baik dan dapat mempengaruhi kehidupan sosialnya. Maka dalam memilih dokter siapa yang akan menanganinya dan pada rumah sakit mana yang akan didatangi, keputusannya adalah berupa *high-involvement*. Dengan adanya faktor *emotional value* dan *social value*, membuat pelanggan akan lebih tertarik mencari informasi dari berbagai macam media. Rumah sakit yang banyak mengkomunikasikan keberadaannya serta fasilitas apa saja yang ditawarkan akan sesuai dengan pasien yang mencari informasi mengenai bedah plastik.

Konsumen yang melibatkan emosi dalam memilih rumah sakit, tentunya sangat memperhatikan segala atribut-atribut yang terdapat pada rumah sakit ini. AiBee sangat sesuai untuk dipertimbangkan atribut yang

dimilikinya. Namun apabila hanya menampilkan foto bangunan rumah sakit atau foto fasilitas-fasilitasnya, akan nampak sangat kaku. Tidak tampak hidup, karena tidak ada model yang menunjukkan ekspresi. Maka peneliti memilih seorang model dengan ekspresi percaya diri dan tersenyum, cukup mewakili perasaan dari pasien yang diharapkan AiBee.

Model yang dipilih juga bukan seorang *public figure*, seperti yang dilakukan pada program promosi yang terdahulu, tetapi seorang wanita biasa yang menjalankan aktivitasnya sehari-hari seperti konsumen. Mengapa hal ini yang dijalankan? Karena melihat dari promosi yang lalu, endorser Titi Dj *overshadowing brand* AiBee sendiri. Banyak orang ingat akan Titi Dj yang menjalankan operasi bedah plastik, tetapi tidak dapat ingat apa nama rumah sakit yang melakukannya. *Endorser* terlalu menarik perhatian konsumen, sehingga konsumen tidak lagi fokus pada pesan yang disampaikan.

Dengan kita menggunakan tehnik seperti yang dilakukan produk sabun Dove, yaitu menjadikan orang biasa sebagai bintang iklannya, memudahkan terbentuknya hubungan antara si sumber pembawa pesan dengan penerima pesan. Terjadi hal demikian, karena penerima pesan atau konsumen merasakan persamaan posisi pada peran hidup keseharian yang dijalankan yaitu sebagai seorang ibu, istri, kakak, adik, dan wanita karier.

Tujuan dari pemasangan iklan pada media cetak majalah gaya hidup wanita adalah untuk mencakup mereka yang senang berkunjung ke salon kecantikan, café, restoran, lounge hotel bintang lima. Karena di tempat-tempat inilah majalah wanita seperti Harper's Bazaar dan Dewi diletakkan untuk dibaca oleh pengunjungnya.

2. Merenovasi *website* yang sudah ada sehingga lebih memancing konsumen untuk membuka dan membaca informasi yang disediakan.



Penjelasan:

Tim pemasaran AiBee sudah membuat *website* sejak awal ia berdiri. Rancangan *website* yang ada kurang terlalu dapat menimbulkan rasa ketertarikan pada konsumen. Warna latar belakang halaman *website* adalah hitam yang memberi kesan kurang merepresentasikan suatu institusi kesehatan dan tidak nampak *lux* dan elegan. Warna hitam yang mengisi semua halaman membuat *website* ini seperti *website* suatu tempat hiburan tidak sesuai dalam memberikan informasi kesehatan dengan pelayanan bintang lima, karena tidak nyaman bagi konsumen untuk membaca informasi yang tertera atau melihat-lihat profil dokter dan foto-foto operasi pada warna gelap dengan tulisan yang terang.

*Website* ini perlu direnovasi dengan mengambil warna dasar putih dan desain-desain yang lebih elegan dan terkesan mahal sesuai dengan *image* AiBee yang ingin secara fasih diketahui dan disadari oleh pangsa pasarnya.

Penggunaan internet untuk beriklan baik itu melalui *website*, *blog*, maupun *email*, ditujukan untuk menjaring para wanita aktif yang mengikuti perkembangan teknologi dengan bersosialisasi melalui internet. Para wanita ini bisa seorang wanita karier ataupun ibu rumah tangga

3. Membuat *Blog* dengan menampilkan personil-personil dokter yang berpraktik baik itu yang berasal dari Brazil maupun lokal.

Penjelasan:

Memaparkan latar belakang para dokter ahli bedah plastik AiBee baik itu yang berasal dari Brazil maupun Indonesia. Dengan cerita-cerita pengalaman seputar praktik sampai kasus paling sulit untuk dikerjakan yang ditulis oleh para dokter tersebut. Hal ini dapat lebih mendekatkan diri kepada pasar dengan membuat jembatan antara dokter yang terkesan dingin kepada konsumennya. Karena mendeskripsikan bahwa seorang dokter yang juga merupakan manusia biasa. Ada kalanya mengalami kesulitan dalam memecahkan masalah.

Pada *Blog* ini juga disediakan tanya-jawab atau dapat berinteraksi langsung yang bersifat edukatif namun tetap membuat pasien agar datang berkunjung ke AiBee untuk berkonsultasi secara langsung *face-to-face*. Dengan *face-to-face*, keuntungannya dokter dapat melihat langsung bagian tubuh yang dikeluhkan, serta tindakan yang sebaiknya dilakukan dan yang tidak perlu sehingga pasien pun dapat lebih puas menerima informasi yang dibutuhkannya.

4. *Direct mail*, dengan mengirim brosur-brosur AiBee kepada target pasar, yang datanya didapat dengan membeli dari bank.

Penjelasan:

Mempublikasikan iklan cetak, penulis juga menyarankan tidak hanya pada majalah namun juga pada brosur. Kita tidak dapat dengan hanya mengandalkan secara pasif dengan menitipkan brosur pada tempat-tempat yang terekspos oleh sasaran pasar AiBee, tetapi harus juga berusaha secara aktif dengan mengirimkan brosur-brosur tersebut kepada pasar.

Bagaimana kita dapatkan data sasaran pasar kita, adalah dapat melalui data yang sudah disiapkan oleh bank. Dengan membeli data dari bank, kita sudah pasti mendapatkan sejumlah nama yang memang masuk ke dalam sasaran pasar AiBee karena sudah diolah oleh bank yang masuk ke golongan ekonomi menengah ke atas.

*Direct mail* ini ditujukan untuk menjangkau pasar yang berusia lanjut, kehidupan sudah mapan, namun kurang mengikuti perkembangan teknologi, maka cara paling efektif adalah tetap cara lama dengan membagikan brosur AiBee yang dapat dilihat dan dibaca langsung tanpa harus menjalankan komputer dahulu seperti ketika akan mengaktifkan internet.

5. Mengirimkan *email* kepada target pasar dengan mengaitkan kepada *website* AiBee.

Penjelasan:

Kita harus selalu mengikuti perkembangan teknologi yang memicu perkembangan jaman, sehingga harus tanggap memahami tren apa yang sedang berlangsung. Seperti halnya sudah tidak jamannya lagi menulis surat dengan mengirimkannya lewat jasa pos, karena kita dapat langsung mengirimkan email yang dapat sampai ke tempat tujuan hanya dalam selang waktu beberapa detik. Hal ini bertujuan apabila kita mengikuti tren, maka akan lebih bersahabat untuk diterima pasar.

Strategi pemasaran ini kita memanfaatkan tren yang terjadi. Maka pada jaman yang sudah menjadi digital ini, surat elektronik atau *email* adalah alat yang sangat mudah diperbanyak (multifikasi) untuk tersebar dengan sendirinya. Disini kita mengandalkan *email* yang akan di-*forward*. Apabila kita membuat *email* berisikan informasi mengenai AiBee kepada seseorang, maka akan terjadi dua hal, yaitu apakah akan berhenti sampai orang tersebut, atau ia akan mem-*forward email* tersebut ke temannya yang mungkin kebetulan sedang mencari informasi tentang bedah plastik.

Dan bila *email* yang di-*forward* ini masuk ke dalam *mailing-list*, bisa dibayangkan berapa banyak orang yang dapat terekspos oleh iklan tersebut. Tidak perlu takut akan kesan yang dapat menurunkan nilai *image* terhadap AiBee, karena sekali lagi kita mengacu kepada tren. Apabila memang sudah saatnya kita dapat lebih praktis dan efisien, maka hal ini sudah dianggap biasa tidak menurunkan *image* AiBee, karena isi *email* pun didesain dengan penuh selera tidak terkesan murahan.

#### **4.7.2.2 Personal Selling**

1. Menyiapkan satu orang khusus untuk bagian reservasi AiBee yang merangkap sebagai pemberi informasi apabila ada yang menelefon untuk menanyakan tentang pelayanan yang tersedia dari keterangan brosur yang ia terima.

Penjelasan:

Pusat informasi yang disediakan ini membutuhkan pelatihan terlebih dahulu. Sebenarnya tidak hanya bagian informasi tersebut, namun seluruh staf

*frontliners* AiBee harus mengikuti *internal marketing*. Sehingga saat mereka berbicara, informasi yang disampaikan sama tidak berbeda-beda atau bahkan ada yang tidak tahu, akan dapat membingungkan pasien atau memberikan kesan tidak profesional sehingga dapat merusak pengalaman pasien dan mencoreng janji *brand* AiBee dalam memberikan pelayanan skala internasional.

Pusat informasi ini ditujukan untuk menjaring pasar yang sudah mengontak AiBee untuk bertanya-tanya dahulu. Para petugas informasi harus dapat mengikat pasar tersebut untuk sampai datang berkonsultasi ke AiBee. Karena kadang apabila petugas kurang baik dalam menjawab pertanyaan konsumen, kecenderungan mereka untuk melanjutkan ke jenjang berikutnya dengan membuat janji dapat melemah, karena sudah menganggap atau mendapat kesan bahwa AiBee tidak kapabel dalam menangani pelanggannya.

2. Agen yang mengikuti acara-acara *gathering* para ibu-ibu golongan ekonomi ke atas seperti arisan dan lainnya untuk berfungsi memberikan informasi secara langsung kepada konsumen.

Penjelasan:

Acara-acara arisan atau *gathering* lainnya yang diikuti oleh para ibu-ibu yang memiliki tingkat ekonomi ke atas adalah merupakan hal yang ideal untuk terus dijalankan. Selama 5 tahun berdiri, AiBee sudah melancarkan gerakan pemasaran tersebut dan banyak yang berminat hingga sampai dioperasi. Para ibu-ibu tersebut sangat tepat masuk dalam sasaran pasar AiBee, karena mereka yang biasa berobat ke luar negeri. Dan banyak pula yang ingin memperbaiki bentuk tubuh akibat usia atau pengenduran kulit akibat masa mengandung.

Agen yang bersifat sebagai pemberi informasi sekaligus *influencer* sekaligus model atau contoh berjalan, sudah mengalami operasi plastik pada bagian wajah yang diberikan secara percuma oleh dokter AiBee, sehingga mudah dilihat oleh ibu-ibu tersebut dan dapat lebih mudah dalam memberikan persuasifnya karena bisa dilihat langsung hasilnya yang memuaskan.

#### 4.7.2.3 Sales Promotion

1. Berpartisipasi pada *event-event* pameran wanita seperti *Women's International Club (WIC)* dan *La Femme* yang sering diadakan di *Jakarta Convention Center* sebagai agenda tahunan.

Penjelasan:

Berbeda dengan kultur luar negeri, dimana pendidikan sudah maju, rakyatnya lebih banyak yang berpendidikan, sehingga bila terdapat pameran-pameran tentang dunia kesehatan akan banyak yang datang. Di Indonesia, tepatnya di Jakarta, pada pameran kesehatan tiap tahunnya yang berisikan berbagai macam klinik dan rumah sakit sampai alat kesehatan, sangat sepi kunjungan. Sekalipun ramai, orang yang datang berkunjung juga berasal dari industri kesehatan pula.

Orang kurang terlalu berminat untuk mengunjungi pameran seperti ini, berbeda sekali dengan pameran kerajinan, elektronik, otomotif, dan pameran wanita. Pameran tersebut selalu dibanjiri oleh pengunjung.

Akan lebih efektif bila kita mengikuti pameran wanita dengan mengambil satu tempat yang posisinya cukup mudah ditemukan dan ditata desain *stand* seperti ruang tamu hotel dengan sofa dan mejanya tempat pengunjung dapat berkonsultasi dengan dokter yang bertugas menjaga di pameran agar dapat memberikan informasi yang cukup serta menarik bagi pengunjung (Norville, 2001). Dan staf lain yang turut menjaga *stand* pameran dapat langsung mencatatkan data calon pasien tersebut untuk nantinya di *follow-up* atau diingatkan untuk datang berkunjung ke AiBee.

Mengikuti pameran ini adalah untuk menjaring konsumen yang tak terduga menghadiri pameran tersebut. Karena memang mayoritas wanita yang mendatangi pameran ini, satu diantara sejumlah wanita kemungkinan ada yang berminat namun belum memberanikan diri sampai datang ke AiBee atau bahkan untuk menelepon dahulu. Dengan berada di lingkungan yang lebih bersahabat seperti pameran wanita ini, mungkin menjadi lingkungannya yang

nyaman untuk memberanikan diri berkonsultasi dengan dokter yang bertugas menjaga pameran. Dalam situasi yang tidak formal dan santai, dapat mengurangi perasaan gugup konsumen tersebut dan bertanya panjang lebar mengenai bedah plastik.

#### 4.7.2.4 Public Relations

1. Mengadakan *talkshow* di radio wanita rutin seminggu sekali dengan topik bedah plastik yang berbeda-beda selama periode 6 bulan.

Penjelasan:

Peran radio jangan dianggap remeh. Radio seperti cosmopolitanFM dan U-FM adalah radio wanita di Jakarta yang masing-masing sudah memiliki komunitasnya. Dengan program yang ditayangkan satu kali tiap minggu, berupa *talkshow* dengan topik-topik bedah plastik seperti operasi pembesaran payudara dengan silikon, atau prosedur sedot lemak, atau mungkin sampai hal yang paling ekstrim, yang dapat menarik perhatian pendengar, yaitu operasi transeksual yang lebih awam dikenal dengan sebutan operasi ganti kelamin.

Hal ini selain ditujukan tentunya untuk *brand awareness* AiBee kepada pasar juga merupakan program edukatif yang membuat masyarakat lebih memahami dunia bedah plastik. Upaya ini dilakukan dengan harapan ketika orang mengingat bedah plastik, maka ia langsung mengasosiasikannya dengan AiBee. Dapat juga dikatakan kata bedah plastik harus menjadi identik dengan AiBee. Program ini dapat dijalankan selama 6 bulan atau 8 bulan cukup untuk meninggalkan memori pada pasar mengenai keberadaan AiBee.

Program ini ditujukan untuk menjaring pasar komunitas radio tersebut. Tiap-tiap radio sudah memiliki pendengar setianya. Beberapa radio wanita seperti radio CosmopolitanFM dan U-FM adalah radio milik MRA grup dan Femina grup. Kedua radio ini memiliki komunitasnya sendiri yang sering mengadakan acara bersama. Dengan masuk ke suatu komunitas, akan lebih mudah untuk berpenetrasi menawarkan produk jasa kita.

2. Mengadakan seminar dengan bekerja sama kepada majalah wanita Harper's Bazaar atau Dewi.

Penjelasan:

Acara ini merupakan program yang paling sering dilakukan pada promosi dunia kedokteran. Memang selalu memudahkan apabila kita menjalankan program promosi dengan memasuki suatu komunitas. Dengan sekali jalan namun dapat terpapar oleh banyak orang yang merupakan anggota komunitas tersebut. Dalam hal ini, kita memanfaatkan komunitas pembaca majalah Harper's Bazaar.

Tiap majalah wanita sudah memiliki komunitasnya sendiri-sendiri dan itu mencakup nasional. Atau dapat juga menggandeng suatu bank, untuk memasuki komunitas premiumnya. Seperti nasabah Bank Mandiri Prioritas atau Bank BII Platinum untuk kita undang menghadiri acara *talkshow* yang turut disponsori dengan bank yang terkait.

Program ini juga ditujukan untuk menjaring pasar yang sudah ada dalam suatu komunitas baik itu majalah maupun bank.

3. Liputan kegiatan seminar yang dimuat di majalah tersebut.

Penjelasan:

Keuntungan bila kita menggaet media seperti majalah Dewi atau Harper's Bazaar adalah kita juga mendapatkan publikasi secara cuma-cuma. Majalah akan meliput acara yang kita adakan untuk diterbitkan dalam majalahnya sebagai berita kegiatan-kegiatan komunitasnya sehingga akan tampak sangat menyenangkan menjadi anggota komunitas tersebut, karena memiliki berbagai acara menarik yang positif dan dapat menambah relasi.

Hal ini sebenarnya juga berfungsi bagi majalah untuk menarik lebih banyak lagi orang untuk bergabung ke dalam komunitasnya. Sehingga apabila di lain waktu majalah ini mengadakan acara internal antar mereka, semakin banyak kehadiran anggota semakin dapat memberikan keuntungan secara finansial

bagi majalah, dimulai dari penjualan tiket acara, atau acara jalan-jalan seru dengan menjual program paket. Sehingga akan menjadi hal yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

#### 4. Cause-related Marketing

Program yang menggandeng organisasi non-profit seperti suatu yayasan (Shimp, 2007), AiBee dapat menyelenggarakan kerja sosial untuk mengoperasikan anak-anak tak mampu yang menderita sumbing bibir untuk diperbaiki agar kualitas hidupnya menjadi baik. Tidak memiliki rasa percaya diri yang rendah akibat malu karena kecacatan pada wajahnya yang akan menjadi penghalang baginya untuk bersosialisasi, mencari pekerjaan, maupun berkeluarga ketika besar nanti. Dengan menjalankan program ini, diharapkan masyarakat menyadari dengan ia memilih AiBee, maka sebagian uang hasil pembayarannya akan dipakai untuk menolong anak-anak tersebut.

#### 4.7.3 Estimasi Rancangan Program Bauran Pemasaran yang Disarankan Advertising

1. Penggunaan jasa agen periklanan untuk membuat desain iklan cetak untuk majalah dan brosur. Estimasi biaya yang dibutuhkan adalah sebesar **Rp. 80 juta** dengan detail kegiatan:
  - Penyewaan tempat
  - Model iklan
  - Sesi pemotretan
  - Desain grafik
  - Cetak hasil
2. Pemasangan iklan cetak pada salah satu majalah wanita antara Harper's Bazaar dan Dewi selama 1 tahun.

Estimasi biaya yang dibutuhkan adalah sebesar:

##### Harper's Bazaar

Tampil dalam 1 edisi Rp. 28,5 juta, untuk 1 tahun setelah *discount* (27 x 12= 324), **Rp. 324 juta** dengan bonus tambahan 1 edisi.

##### Dewi



Tampil dalam 1 edisi Rp. 32 juta, untuk 1 tahun setelah *discount* ( $31 \times 12 =$ ), Rp. 372 juta dengan bonus tambahan 1 edisi.

Kita memilih Majalah Harper's Bazaar karena dengan menargetkan pasar yang biasa berobat ke luar negeri, biasanya lebih menyukai sesuatu yang berhubungan dengan luar negeri, maka akan cocok dengan karakter konsumen AiBee yang juga ingin berobat kepada dokter asal luar negeri.

3. Penggunaan jasa agen grafik desain untuk membuat website menjadi tampilan yang baru dan iklan pada *email* serta *blog*.

Estimasi biaya yang dibutuhkan adalah sebesar **Rp. 100 juta**.

4. Pembelian data konsumen dari bank.

Apabila membeli data dari bank HSBC, dan kita memilih membeli data yang sudah diolah, berarti selain nama dan alamat, juga terdapat data pelengkap seperti *email*, gaji atau penghasilan. Data tersebut dijual dengan harga Rp. 20.000 per data. Untuk AiBee, rasanya dapat kita mulai dengan membeli sebanyak 10.000 data dahulu. Maka biaya yang diperlukan adalah ( $20.000 \times 10.000 = 200$  juta) **Rp. 200 juta**.

5. Pengiriman brosur dengan pos (*direct mail*).

Estimasi biaya pengiriman brosur via pos sebanyak 10.000 amplop sebesar ( $10.000 \times 5.500 = 55$  juta) **Rp. 55 juta**.

6. Pengiriman iklan dengan *email*.

Staf *marketing* tinggal mengirimkan saja *email* hasil rancangan desain grafik dengan menggunakan data dari yang dibeli di HSBC, maka untuk kegiatan ini, tidak membutuhkan dana.

### ***Personal Selling***

1. Melatih satu orang dalam pemberian informasi atau bagian reservasi memahami alur jalannya operasional. Tidak membutuhkan dana karena sudah dijalankan oleh staf pemasaran AiBee.

2. Agen yang mendekati konsumen secara langsung. Tidak membutuhkan dana, karena *fee* yang diberikan ketika mendapatkan pasien dapat dipotong dari biaya operasi.

### ***Sales Promotion***

- Mengikuti pameran wanita tiap tahunnya. Rencana untuk dilakukan selama 3 tahun.

Estimasi biaya untuk turut serta pada pameran dalam satu tahun adalah sebesar Rp. 8 Juta dengan termasuk kegiatan menyewa *stand* pameran dan transportasi untuk mengangkut *furniture* yang akan mengisi *stand*. Maka dibutuhkan biaya sebesar **Rp. 24 juta** untuk program 3 tahun.

### ***Public Relations***

1. Program *interview* radio wanita rutin tiap minggu sekali untuk periode selama 6 bulan.

Estimasi biaya membuat *interview* pada radio wanita seminggu sekali selama 6 bulan adalah sebesar  $(3,2 \text{ juta} \times 4 \times 6 = 76,8 \text{ juta})$  **Rp. 76,8 juta.**

2. Seminar kerjasama dengan majalah wanita.

Estimasi biaya mengadakan seminar adalah sebesar Rp. 22 juta untuk membiayai konsumsi sekaligus penyewaan tempat dan untuk pembawa acara dalam tiap acara seminar. Pembicara dari AiBee tidak memerlukan biaya. Dalam setahun direncanakan membuat satu kali seminar dan untuk program 3 tahun, maka dibutuhkan biaya sebesar **Rp. 66 juta.**

3. Liputan dari acara seminar tersebut pada majalah yang merupakan rekan kerjasama tidak membutuhkan biaya.

4. *Cause-Related Marketing.*

Untuk mengadakan kerja sosial dengan perkiraan terhadap 100 orang tak mampu, dibutuhkan biaya sebesar Rp. 11 juta untuk membiayai 2 dokter lokal,

3 asisten, serta *goody bag* yang dibagikan kepada 100 pasien untuk dalam periode satu tahun. Program ini direncanakan untuk 3 tahun, maka membutuhkan biaya **Rp. 33 juta**.

Total biaya program promosi yang akan dijalani selama 3 tahun adalah mencapai **Rp. 958.800.000,-**



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Masalah rendahnya jumlah pasien yang dialami oleh rumah sakit AiBee pada periode tanpa dokter asing, disebabkan oleh absennya promosi Aibee berupa seminar yang hanya dilakukan ketika ada dokter asing saja. Maka persepsi Aibee terhadap konsumen yang lebih berminat untuk berobat kepada dokter asing karena menganggap lebih berkualitas dari pada dokter lokal tidak mendasar.

Merencanakan suatu program promosi pemasaran diperlukan data dari internal dan eksternal perusahaan. Memahami benar *unique selling proposition* produk kita dan kondisi pasar akan membantu dalam membuat program yang efisien dan efektif.

Program promosi yang akan dijalankan untuk periode 3 tahun ke depan untuk AiBee hospital adalah sebagai berikut:

#### Advertising

1. Memasang iklan cetak pada majalah *Harper's Bazaar*.  
Desain iklan yang menampilkan model orang biasa dengan ekspresi yang bahagia penuh percaya diri untuk menarik emosi konsumen akan peningkatan kualitas hidup melalui sedikit bantuan medis.
2. Merenovasi *website* menjadi lebih menarik dan lebih *friendly* terhadap konsumen. Tampilan *website* yang harus lebih mengundang tidak menjaga jarak, dengan menampilkan profil-profil dokter yang berpraktik agar konsumen dapat lebih mengenal tenaga ahli yang akan menanganinya nanti.
3. Membuat *Blog* yang menampilkan personil-personil dokter AiBee beserta catatan mengenai pengalaman operasi berbagai kasus dari masalah sampai pemecahannya tetapi tidak terlalu detil dalam menjabarkannya..
4. Mengirim brosur kepada target pasar dari pembelian data nasabah Bank.

5. Mengirim iklan via *email* kepada target pasar. Mengikuti perkembangan teknologi, dimana penggunaan internet dalam mengirim informasi sudah merupakan hal yang biasa. Menggunakan *email* dalam menyebarkan iklan tidak akan membuat strategi terkesan murahan karena memang sudah *trend*.

### **Personal Selling**

1. Menyiapkan bagian pusat informasi untuk menjawab semua pertanyaan berkaitan dengan bedah plastik dan AiBee Hospital.
2. Para agen yang mengadakan pendekatan langsung kepada konsumen dapat terus dilanjutkan.

### **Sales Promotion**

1. Turut serta dalam pameran-pameran wanita seperti *Women's International Club* (WIC) dan *La Femme*.

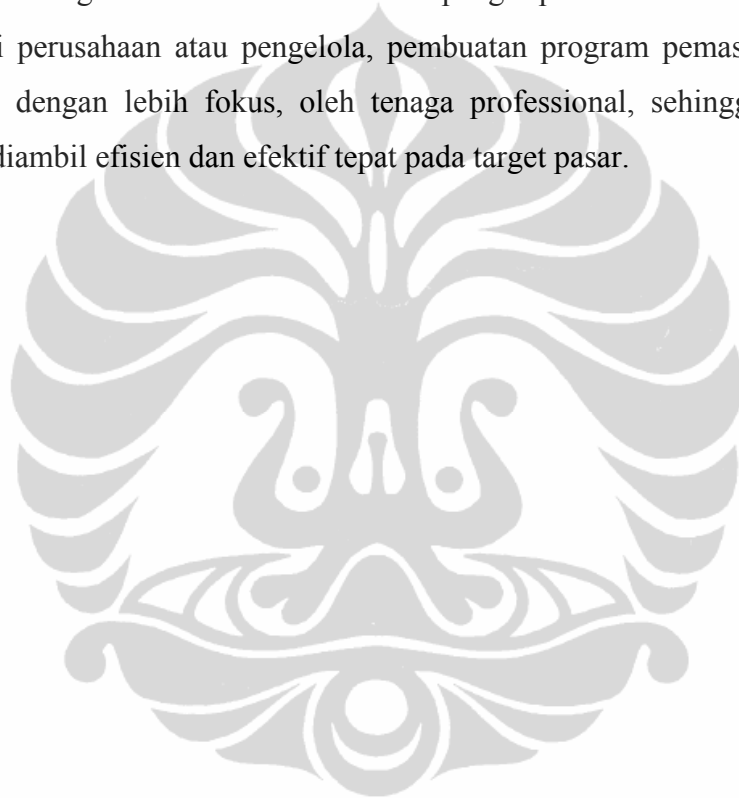
### **Public Relations**

1. Mengadakan *talkshow* pada radio wanita rutin seminggu sekali dengan topik berbagai macam seputar dunia bedah plastik selama periode 6 bulan.
2. Mengadakan seminar dan bekerja sama dengan majalah *Harper's Bazaar*, karena memiliki kemudahan dalam mengumpulkan pesertanya dari komunitas majalah tersebut.
3. Liputan kegiatan seminar yang dimuat di majalah tersebut.
4. *Cause-related Marketing*  
Mengadakan kerja sosial dengan menggandeng organisasi *non-profit* serta majalah wanita *Harper's Bazaar*, untuk mengoperasi orang tak mampu yang juga diliput oleh majalah tersebut.

Keterbatasan yang dapat mengakibatkan fatal dalam penelitian adalah kesalahan dalam pengambilan sampel yang kurang akurat mewakili target pasar AiBee.

## 5.2 Saran

- Penempatan iklan hendaknya pada media yang memiliki target pasar yang sama dengan target pasar Aibee.
- Desain iklan yang akan dipublikasi pada media cetak sebaiknya yang dapat membangkitkan ketertarikan emosional konsumen.
- Bagi penelitian selanjutnya, dalam memilih sampel responden jangan hanya ditujukan kepada mereka yang pro akan bedah plastik, tetapi juga memiliki tingkat ekonomi ke atas sesuai pangsa pasar AiBee.
- Bagi perusahaan atau pengelola, pembuatan program pemasaran harus dibuat dengan lebih fokus, oleh tenaga professional, sehingga langkah yang diambil efisien dan efektif tepat pada target pasar.



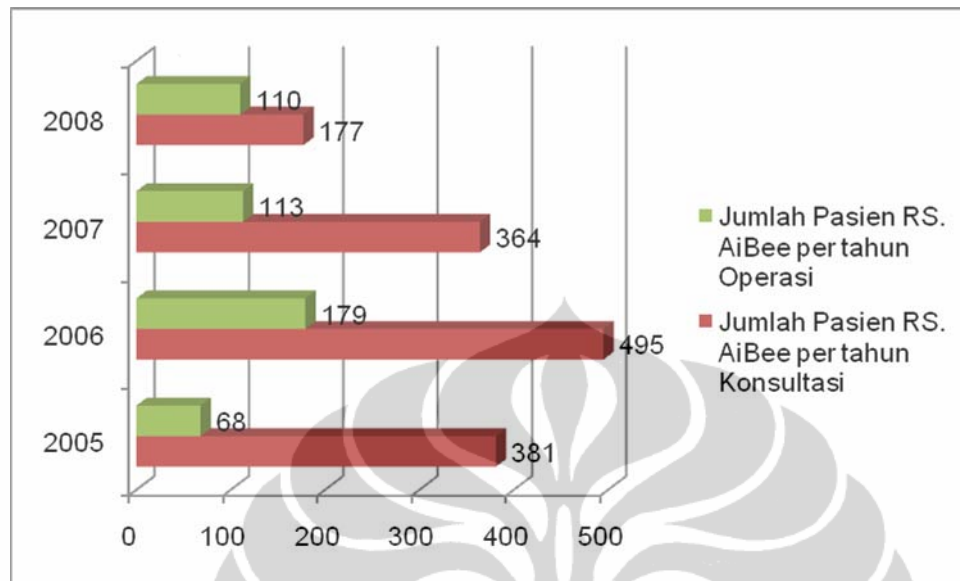
## DAFTAR REFERENSI

- Aditama, T. Y. (2003). *Manajemen administrasi rumah sakit* (edisi kedua). Jakarta: Universitas Indonesia.
- AiBee Hospital. (2005). Brosur.
- AiBee Hospital. (2007). *Compilation media coverage 2005-2007*. Jakarta: Author.
- AiBee Hospital. (2009). Website. [Http://www.aibeecenter.com](http://www.aibeecenter.com)
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Bloching, B., Stock, H. F., & Scheel, J. (2008). Marketing perspectives, hospital marketing should focus on physicians: Lessons from Germany. *Journal of Medical Marketing*, 8, 303-310.
- Butar-butur, Mangara. (2009, Oktober 5). *Personal Interview*.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Davidson, D. K. (1998). Marketing this 'hope' sells our profession short. *Marketing News*, 32, 6.
- Dewan Periklanan Indonesia. (2005). *Etika Pariwisata Indonesia* (Edisi ketiga). Jakarta: Author.
- Gelb, B. D. (1988). When to advertise to consumers, and when not to. *Journal of Health Care Marketing*, 8, 58-60.
- Gombeski, W., Kantor, D., & Klein, R. (2002). Physician-based brand strategies. *Marketing Health Services*, 22, 28-34.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic management: Logic and action*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Javalgi, R. G., Rao, S. R., & Thomas, E. G. (1991). Choosing a hospital: Analysis of consumer tradeoffs. *Journal of health Care Marketing*, 11, 12-22.
- Juliet. (2009, Oktober 2). *Personal Interview*.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Mangini, M. K. (2002). Branding 101. *Marketing Health Services*, 22, 20-23.
- Manopol, Y. (2004, March 4). *Lelaki dari titik nol*. Majalah SWA. Artikel lain. [www.swa.co.id/swamajalah/artikellain/details.php](http://www.swa.co.id/swamajalah/artikellain/details.php)
- McDonald, M. (2003). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them* (5<sup>th</sup> ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Millard, R. D. (1986). *Principlization of plastic surgery* (1<sup>st</sup> ed). Boston: Little, Brown and Company.
- Moser, H. R. (2008). How consumers view dental advertising: An empirical analysis. *Journal of Medical Marketing*, 8, 229-240.
- Mullins, J. W. & Walker, O. C. (2010). *Marketing management: A strategic decision-making approach* (7<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Norville, J. (2001). Marketing your plastic surgery practice. *Plastic Surgical Nursing*, 21, 40-41, 47.
- Palkon, D. S. (1998). The new rules of healthcare marketing: 23 Strategies for success. *Hospital Topics*, 76, 37-38.
- Perapi website. 2009, Doctors. [Http://www.perapisurgeon.org](http://www.perapisurgeon.org)
- Puspa, Sri Mayasari. (2009, Oktober 5). *Personal Interview*.
- Ruud, J. E. (1991). *Strategic marketing plan*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Shimp, T. A. (2007). *Integrated marketing communications in advertising and promotion* (7<sup>th</sup> ed). Mason: Thomson South-Western.
- Thomas, R. K. (1999). Marketing a new aquatherapy program. *Marketing Health Services*, 19, 34-35.
- Trisnantoro, L. (2004). *Memahami penggunaan ilmu ekonomi dalam manajemen rumah sakit*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wood, M. B. (2009). *Buku panduan perencanaan pemasaran* (edisi ketiga). (Benyamin Molan, Penerjemah.). Jakarta: Indeks.

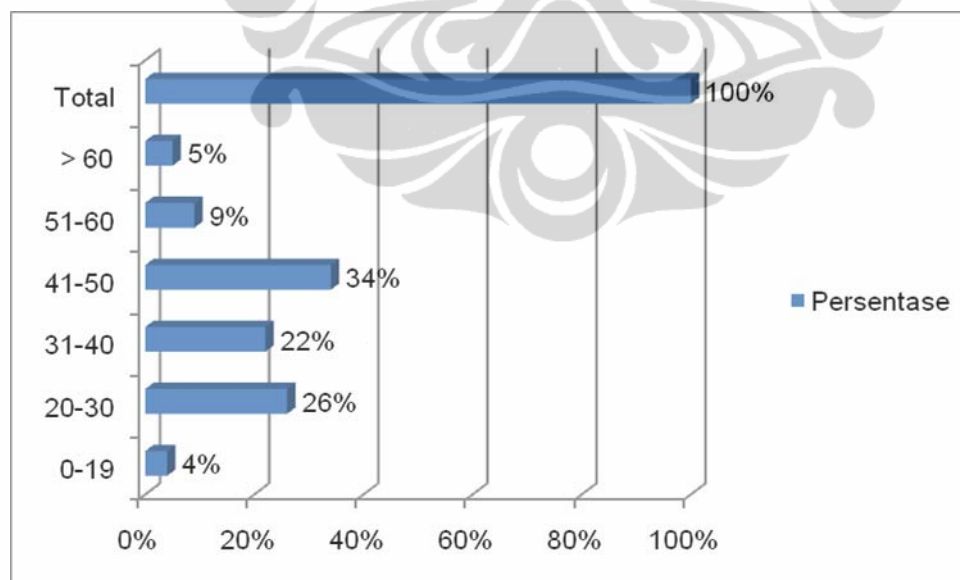


**Lampiran 1.** Diagram Jumlah Pasien RS. AiBee Periode Tahun 2005 - 2008



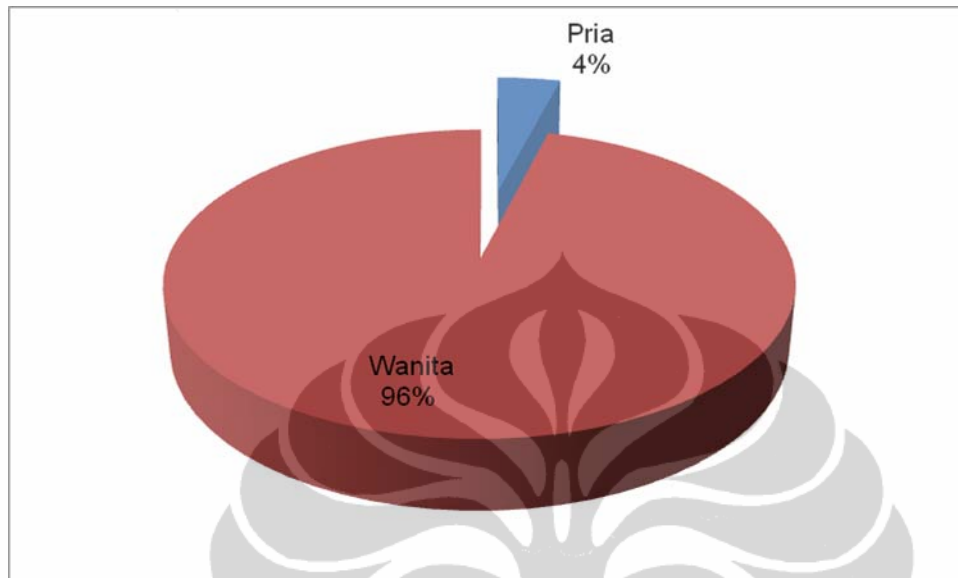
Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 2.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Usia Periode Bulan Januari – September 2009



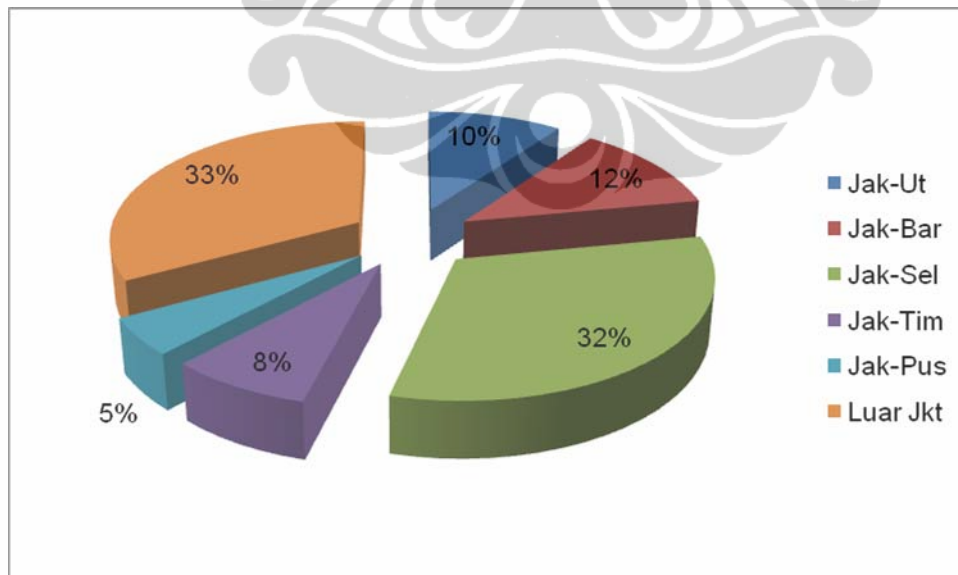
Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 3.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Jenis Kelamin Periode Bulan Januari – September 2009



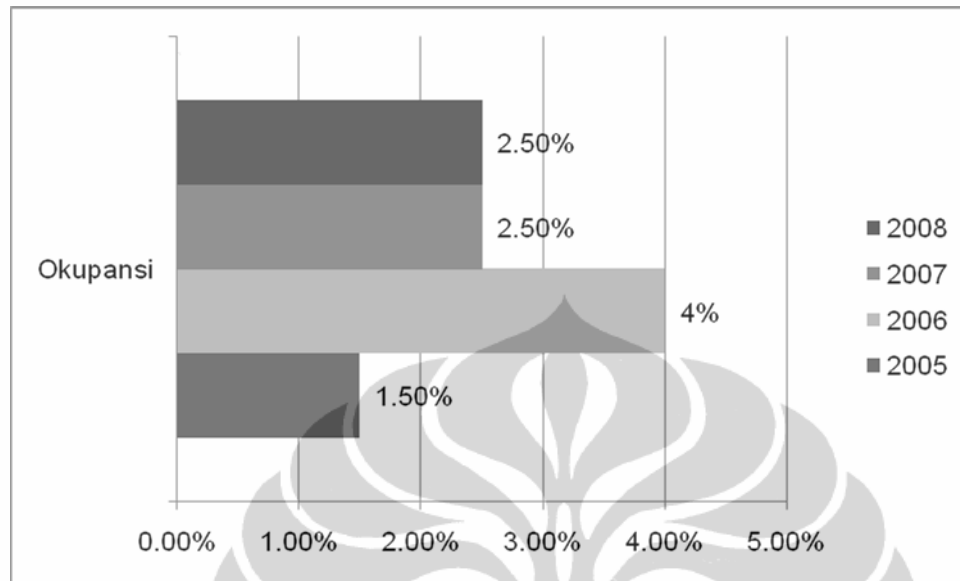
Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 4.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Domisili Periode Bulan Januari – September 2009



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 5.** Diagram Tingkat Hunian RS. AiBee Periode Tahun 2005 - 2008



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

Lampiran 6. Tabel Data 'Alasan memilih rumah sakit' Hasil Olahan SPSS 14

## Frequency Table

### Dokter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	24	68.6	68.6	68.6
rank 2	2	5.7	5.7	74.3
tidak dipilih	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Fasilitas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	2	5.7	5.7	5.7
rank 2	14	40.0	40.0	45.7
rank 3	6	17.1	17.1	62.9
tidak dipilih	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### RekDr

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 3	3	8.6	8.6	22.9
tidak dipilih	27	77.1	77.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### RekTeman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	3	8.6	8.6	8.6
rank 2	5	14.3	14.3	22.9
rank 3	3	8.6	8.6	31.4
tidak dipilih	24	68.6	68.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Lampiran 6.** Tabel Data ‘Alasan memilih rumah sakit’ Hasil Olahan SPSS 14  
(Lanjutan)

**PwtPro**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	4	11.4	11.4	17.1
tidak dipilih	29	82.9	82.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Tmprepresentatif**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	4	11.4	11.4	17.1
tidak dipilih	29	82.9	82.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Jarak**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 3	2	5.7	5.7	5.7
tidak dipilih	33	94.3	94.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Harga**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	1	2.9	2.9	2.9
rank 2	8	22.9	22.9	25.7
rank 3	10	28.6	28.6	54.3
tidak dipilih	16	45.7	45.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**DrAsing**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	3	8.6	8.6	14.3
tidak dipilih	30	85.7	85.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 14.0

**Lampiran 7.** Tabel Data ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Hasil Olahan SPSS 14

## Frequency Table

### Website

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	22	62.9	62.9	62.9
rank 2	1	2.9	2.9	65.7
rank 3	6	17.1	17.1	82.9
tidak dipilih	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Blog

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	2	5.7	5.7	5.7
rank 2	11	31.4	31.4	37.1
tidak dipilih	22	62.9	62.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Email

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	4	11.4	11.4	11.4
rank 3	3	8.6	8.6	20.0
tidak dipilih	28	80.0	80.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Telephone

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	3	8.6	8.6	8.6
tidak dipilih	32	91.4	91.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Lampiran 7.** Tabel Data ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Hasil Olahan SPSS 14 (Lanjutan)

**SMS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak dipilih	35	100.0	100.0	100.0

**Brosur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	1	2.9	2.9	2.9
rank 2	6	17.1	17.1	20.0
rank 3	6	17.1	17.1	37.1
tidak dipilih	22	62.9	62.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Majalah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 2	9	25.7	25.7	40.0
rank 3	9	25.7	25.7	65.7
tidak dipilih	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**TV**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 2	1	2.9	2.9	17.1
rank 3	10	28.6	28.6	45.7
tidak dipilih	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Radio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 3	1	2.9	2.9	2.9
tidak dipilih	34	97.1	97.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 14.0





**Lampiran 8.** Tabel Hasil Kuesioner ‘Alasan memilih rumah sakit’ Dengan Penghitungan Total Bobot

No.	Alasan memilih RS untuk mendapat pelayanan Bedah Plastik	Peringkat			Total bobot
		1	2	3	
1	Dokter yang berpraktek	72	4	0	76
2	Alat atau fasilitas yang canggih	6	28	6	40
3	Rekomendasi dokter	15	0	3	18
4	Rekomendasi teman	9	10	3	22
5	Perawat ramah dan profesional	0	4	4	8
6	Tempat representatif	0	4	4	8
7	Jarak letak lokasi RS	0	0	2	2
8	Harga / Biaya operasi	3	16	10	29
9	Dokternya berasal dari luar negeri	0	4	3	7

Sumber: Hasil pengolahan data primer total bobot

**Lampiran 9.** Tabel Peringkat ‘Alasan memilih rumah sakit’

Ranking	Rumah sakit
1	Dokter
2	Alat / Fasilitas
3	Harga
4	Rekomendasi teman
5	Rekomendasi dokter
6,5	Perawat pro
6,5	Tempat representatif
8	Dokter asing
9	Jarak

Sumber: Hasil pengolahan peringkat total bobot

**Lampiran 10.** Tabel Hasil Kuesioner ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Dengan Penghitungan Total Bobot

No.	Media paling berpengaruh dalam pencarian info bedah plastik	Peringkat			Total bobot
		1	2	3	
1	Website	66	2	6	74
2	Blog	6	22	0	28
3	E-mail	0	8	3	11
4	Telephone	0	6	0	6
5	SMS	0	0	0	0
6	Brosur	3	12	6	21
7	Majalah	15	18	9	42
8	TV	15	2	10	27
9	Radio	0	0	1	1

Sumber: Hasil pengolahan data primer total bobot

**Lampiran 11.** Tabel Peringkat ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’

Ranking	Media
1	Website
2	Majalah
3	Blog
4	TV
5	Brosur
6	e-mail
7	telephone
8	radio
9	sms

Sumber: Hasil pengolahan peringkat total bobot

### Lampiran 12. Contoh Kuesioner

Mohon mengisi kuesioner ini untuk keperluan penelitian pasar terhadap klinik bedah plastik dalam membantu karya akhir saya, Sasha Karina, mengenai Marketing Plan untuk RS. AiBee, Bogor, dalam rangka menyelesaikan masa belajar S2 saya di Magister Manajemen Universitas Indonesia. Terima Kasih.

Jenis Kelamin: P / W

Usia:

1	Pilihlah 3 dengan tanda (√) hal yang menjadi <b>pertimbangan</b> dalam <b>memilih rumah sakit</b> untuk mendapatkan pelayanan Bedah plastik pada kolom yang tersedia disamping kanan, dengan sesuai urutan ranking dimulai dari 1 yang paling penting dipertimbangkan.	Ranking		
		1	2	3
	1. Dokter yang praktek			
	2. Alat & Fasilitas yang lengkap & canggih			
	3. Rekomendasi Dokter			
	4. Rekomendasi teman			
	5. Perawat yang ramah & profesional			
	6. Tempat yang representatif			
	7. Jarak antara rumah sakit-tempat tinggal			
	8. Harga / Biaya			
	9. Dokter yang berasal dari luar negeri (orang asing)			

**Lampiran 12. Kuesioner Yang Disebarkan Kepada Responden (Lanjutan)**

2	<p>Dalam mencari info mengenai bedah plastik, <b>media yang paling mempengaruhi</b> anda adalah...</p> <p>(Pilih 3 dan diberi ranking dimulai dari 1 yang paling berpengaruh. Tandai pada kolom yang tersedia di sebelah Kanan.)</p>	Ranking		
		1	2	3
	1. Website			
	2. Blog			
	3. E-mail			
	4. Telephone			
	5. SMS			
	6. Brosur			
	7. Majalah			
	8. Televisi			
	9. Radio			

### Lampiran 13. Wawancara dengan *Marketing Executive*

Wawancara dengan *Marketing Executive*, Ibu Juliet, pada hari Jumat, tgl. 2 Oktober 2009, pk. 15.30 WIB, di *Centre de Beaute*, Jl. Wijaya, Jakarta Selatan.

Peneliti (T) : Program marketing apa saja yang sudah pernah dijalankan oleh RS. AiBee?

Ibu Juliet (J) : Kami sudah pernah menjalankan roadshow dan talkshow pada 2 tahun pertama sejak 2005.

T : Apakah ada memasang iklan di majalah?

J : Dari awal kami buka, hingga kurang lebih tiga tahun, mungkin juga karena sedang *booming*, malah banyak sekali majalah dan TV yang mau meliput kami. Hampir pada tiap bulan ada saja liputan tentang AiBee pada majalah yang berbeda. Baru setelah 3 tahun, kami memasang iklan di majalah *Femina* dan *Cosmetic Surgery and Beauty*.

T : Bagaimana biasanya bentuk program promosi *roadshow*?

J : *Roadshow* disini dimaksud dengan mengadakan seminar-seminar yang *audience*-nya adalah ibu-ibu yang suka mengadakan acara kumpul-kumpul atau arisan. Jadi kita memiliki agen-agen yang tersebar di seluruh Indonesia. Tiap agen mengadakan pendekatan kepada komunitas perkumpulan ibu-ibu untuk menerangkan secara personal mengenai operasi plastik. Apabila memang grup tersebut tertarik, maka agen akan menghubungi AiBee agar mengatur suatu seminar untuk grup tersebut. Seminar diadakan dengan pembicara dokter Brazil dan seorang dokter lokal, dengan moderator Becky Tumewu. Acara seminar ditanggung sepenuhnya oleh AiBee, seperti penyediaan makanan dan minuman.

T : Ada berapa jumlah agen AiBee? Bagaimana sistem *fee*-nya?

J : Agen kami cukup banyak dan beragam pula. Mulai dari artis, ibu-ibu, juga sampai *patient-get-patient*, yaitu dulunya pasien kami lalu kemudian juga turut membantu mencarikan pasien baru. Sistem *fee* mereka sudah disiapkan pada jumlah tertentu.

T : Dalam setahun, ada berapa lama periode yang ada dokter Brazil berpraktik?

**Lampiran 13.** Wawancara dengan *Marketing Executive* (Lanjutan)

J : Biasanya satu dokter Brazil lamanya menetap di sini adalah 1,5 bulan. Sedangkan dalam satu tahun, biasanya kita terima 4 kali dokter Brazil yang datang. Jadi kurang lebih dalam setahun, ada masa 6 bulan dokter Brazil berpraktik di AiBee. Khusus untuk bulan Desember, tidak ada dokter Brazil yang berpraktik. Dan memang tampak jelas sekali peningkatan jumlah pasien selama masa 6 bulan tersebut. Maka dari itu, tiap ada acara seminar, dokter Brazil sudah wajib untuk turut serta menjadi pembicara. Karena memang merekalah yang kami jual.

T : Lalu program ke depannya bagaimana?

J : Rencana ke depannya kita akan buka klinik di Kemang, sudah dilampirkan di *website* kita. *Grand opening*-nya Januari sudah mulai beroperasi ditujukan hanya untuk *one day care*.

T : Biasanya prosedur operasi plastik apa yang paling banyak digemari pasien?

J : Dari grafik pasien yang berkunjung ke AiBee, ada *top five surgery*, yaitu: operasi payudara, kelopak mata atas, kelopak mata bawah, *liposuction*, dan *abdominoplasty*.

T : Dari promosi yang lalu, dikatakan bahwa AiBee khusus menjalankan bedah plastik estetik, sedangkan pada *company profile* AiBee dikatakan bahwa ingin menjadi pusat bedah plastik, dimana berarti termasuk rekonstruksi?

J : AiBee sendiri sebenarnya mengkhususkan diri pada Bedah Plastik, selain memberikan edukasi, operasi, juga *training center* bagi siapapun yang mau belajar datang ke AiBee. Dokter-dokter yang dari Brazil tersebut datang untuk membagi ilmunya kepada dokter kita.

T : Berarti AiBee tidak hanya menerima pasien estetik ya?

J : Ya, nggak juga hanya estetik, bila ada pasien yang membutuhkan operasi rekonstruksi akan kami kerjakan juga. Sewaktu yang ada kasus *Face Off* pasien

Lisa di Surabaya tempo hari, itu kan ditangani oleh dokter Gwendy, dokter AiBee juga.



**Lampiran 13.** Wawancara dengan *Marketing Executive* (Lanjutan)

T : Melihat dari visi perusahaan, AiBee menginginkan menjadi pemimpin pasar di Asia Tenggara. Apakah pasien juga banyak yang berasal dari luar negeri? Dari luar Jakarta?

J : Jadi memang walau AiBee itu terletak di Bogor, tetapi pasien justru tidak ada yang dari Bogor, tetapi banyak dari Jakarta selama 3 tahun awal. Kemudian karena kami sedang banyak dimuat di majalah dan mereka meng-*cover* hingga sampai ke daerah, jadi banyak juga yang datang dari luar Jakarta selain Bogor. Sedangkan orang asing banyak pada 3 tahun pertama, semakin kemari semakin berkurang.

T : Apakah pernah ada keluhan dari pasien mengenai jarak yang menjadi faktor penghalang untuk datang?

J : Ya, biasanya yang memperlmasalahkan jarak adalah ibu-ibu rumah tangga, karena akan lebih menyita waktu untuk meninggalkan rumah. Dan orang luar kota juga menanyakan mengapa AiBee tidak ada cabang di Jakarta. Selebihnya tidak bermasalah untuk mengunjungi Gunung Geulis. Karena memang biasanya pasien yang datang ke AiBee untuk merasa *safe*, aman, tidak diumbar-umbar *privacy*-nya.



**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM

Wawancara dengan kepala divisi SDM, Bapak Butar-butar Mangara, pada hari Senin, tgl. 5 Oktober 2009, pk. 9.30 WIB.

Peneliti (T) : Saya dengar AiBee baru saja mengadakan pelatihan *internal marketing* bagi semua staf. Apa saja yang dipelajari para staf terutama yang bertemu langsung dengan pasien?

Pak Mangara (J) : Pada dasarnya bahwa pada pelayanan itu kan harus memberikan yang terbaik pada pelanggan, karena pelanggan itu merupakan raja. Jadi ada tiga hal yang disampaikan pada masa *training*. Selain daripada pasien sendiri, dokter dan juga staf lain pernah menjadi seorang pasien, maka kita dituntut untuk memiliki empati apa yang pasien rasakan, agar kita lebih tulus dalam memberikan pelayanan. Dengan pelayanan yang baik dan tulus dapat menciptakan kepuasan yang diharapkan tersebar dari mulut ke mulut untuk memberikan dampak yang positif bagi kami. Yang diterapkan pada pelatihan adalah bahwa setiap karyawan harus mengerti apa itu arti pelayanan. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik diberikan kepada semua tamu atau siapa pun, akan memberi dampak yang baik bagi rumah sakit ini. Jadi ditanamkan pada semua karyawan, bahwa setiap tamu yang datang harus selalu disambut dengan baik, senyum dan keramahan. Juga ketika pasien menemukan masalah, bagaimana kita memberikan solusi sehingga pada saat itu juga diatasi dengan baik. Ketika ada permasalahan, terimalah orang itu dengan baik, apa yang dikeluhkan harus didengarkan, kemudian diberikan solusi yang terbaik. Sehingga pasien itu merasa puas. Inilah yang kita dapatkan dari pelatihan. Selain itu juga kepemimpinan juga perlu dilakukan untuk mengontrol pelayanan tersebut. Jadi kepala unit, kepala departemen tentunya diberikan wewenang kepada mereka supaya mengontrol. Dengan membuat suatu formulir cek *list* supaya apa benar mereka melakukan pelayanan yang terbaik tersebut, seperti cara berpakaian. Cek *list* tersebut dinilai oleh SDM dan kepala unit. Misalnya pada saat pasien mulai masuk, bertemu

dengan satpam, sudah diarahkan menuju kemana. Kemudian setelah masuk ke dalam, bertemu *front desk*, diarahkan kembali menuju kemana, sampai pasien

**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

bertemu dokternya. Kita menilai bagaimana mereka menyambut pasien dan tata cara menerangkan kepada pasien.

T : Siapa saja pak yang mengikuti pelatihan tersebut?

J : Semua staf mulai dari satpam, tukang sapu, sampai direktur kita. Supaya mereka benar-benar ditanamkan bagaimana memberikan pelayanan yang baik. Karena ini kan rumah sakit yang rumit karena khusus pada satu bidang saja, yaitu bedah plastik dan ditujukan bagi golongan ekonomi ke atas. Mereka ini sangat mementingkan *service* yang baik. Apabila rumah sakit biasa, tanpa diberikan pelayanan yang spesial, pasien kan tetap berdatangan. Sedangkan pasien AiBee apabila tidak merasa puas dengan pelayanan yang kami berikan, mereka akan pergi ke tempat lain yang dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

T : Bagaimana dalam penilaian kinerja karyawan?

J : Jadi kita memang berusaha bagaimana memberikan suatu kesejahteraan kepada karyawan. Bukan melalui gaji tetapi berupa perhatian dari para pimpinan agar membuat mereka merasa turut memiliki rumah sakit ini, dan tidak hanya milik pemegang saham saja. Dengan membangun rasa saling memiliki, maka para karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang dapat membuat mereka mendedikasikan kerjanya dengan baik. Kenaikan gaji memang ada tiap tahun, tetapi hanya kepada satu-dua orang yang paling menunjukkan kinerja yang baiklah akan mendapatkan lebih pada bulan kedua belas. Hal ini ditujukan untuk lebih memacu karyawan bekerja lebih baik dan lebih baik lagi. Yang dinilai adalah semua karyawan kecuali golongan yang menjadi penilai, yang menilai dilakukan secara bergantian. Tahun lalu yang menilai adalah para pimpinan. Tahun ini giliran bawahan yang menilai. Jadi misalnya tahun ini yang menilai adalah para perawat, maka golongan perawat tidak termasuk yang dinilai. Hasil penilaian akan kita rapatkan, apakah benar orang ini tidak memiliki kesalahan, kekurangan, jadi harus dipastikan apakah benar ini pilihan yang terbaik.

T : Mengenai mengurus kepegawaian dokter Brazil pak, apakah terdapat kesulitan?

**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

J : Kita memang bekerjasama dengan dokter Brazil tersebut untuk mempelajari teknik operasi bedah plastik. Sehingga ijin yang kami urus bukan berupa ijin kerja melainkan ijin mengajar di Indonesia. Memang dalam kepengurusannya kami menemui beberapa kesulitan tetapi bisa kami atasi, hingga sampai dapat berjalan kunjungan dokter-dokter tersebut ke AiBee hingga kini. Karena AiBee memang diarahkan nantinya akan menjadi *teaching hospital* bagi para dokter lokal yang ingin mempelajari bedah plastik. Perijinan tersebut kami minta dari dinas kesehatan Bogor sedangkan untuk menjadi pusat pembelajaran bedah plastik, kami bekerjasama dengan Perapi. Seperti bila ada keperluan atau rekomendasi memberikan ceramah kepada dokter-dokter maka kami ajukan ke dinas kesehatan. Lalu setelah diberi penilaian, dan apabila disetujui dilanjutkan dengan mengajukan RPTA (rencana penggunaan tenaga asing). Rekomendasi dari dinas kesehatan keluar, maka diajukan ke departemen tenaga kerja (DEPNAKER) yang mengeluarkan RPTA untuk 2 tahun. Dari situ naik lagi ke bagian Imigrasi. Barulah dari Bagian Imigrasi kita mendapatkan ijin tersebut.

T : Bagaimana proses dalam merekrut karyawan?

J : Yang pertama kami utamakan dalam mencari tenaga medis. Dalam pencarian tenaga medis kami bekerjasama dengan Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo. Mereka memiliki dokter-dokter yang baru lulus spesialisasi bedah plastik dapat bergabung dengan kami. Karena kami sudah bekerjasama dari selama masa pendidikan mereka. Ketika mereka masih dalam masa belajar, ada satu periode yang mereka lewatkan di rumah sakit AiBee untuk belajar langsung dari dokter Brazil kami. Kemudian untuk para perawat kami bekerjasama dengan akademik keperawatan Rumah Sakit *Saint Carolus* Jakarta. Setelah mereka melamar dan mengisi formulir, barulah bagi yang dokter akan diwawancara oleh bagian medis sedangkan bagi perawat akan diwawancara oleh bagian

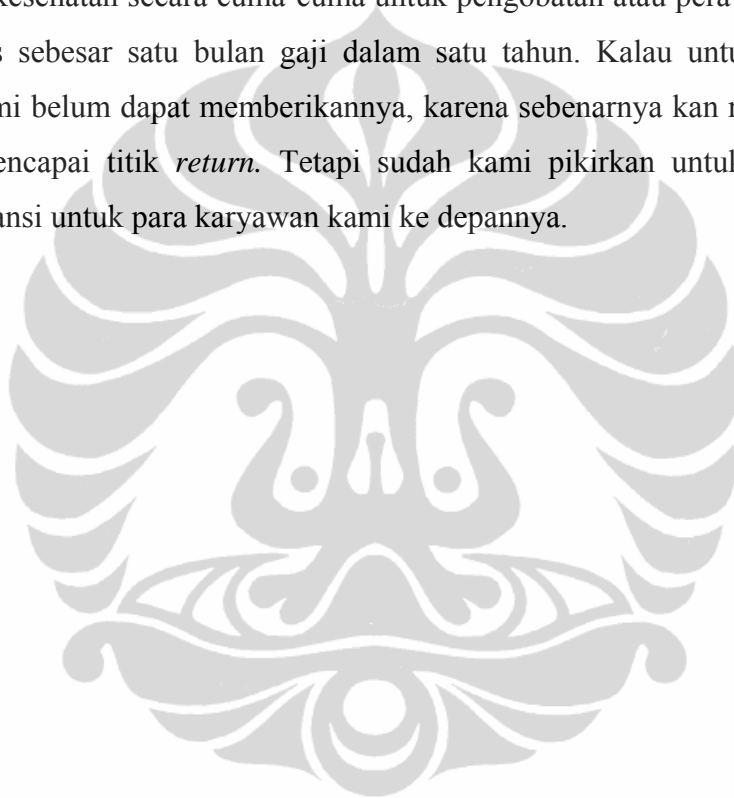
keperawatan. Kemudian dilanjutkan ke bagian HRD yang akan dilanjutkan ke direksi. Jadi semua keputusan berasal dari direksi.



**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

T : Tadi bapak ada menyebutkan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Selain bentuk tambahan gaji di akhir tahun tadi, apakah ada dalam bentuk lain seperti asuransi kesehatan dan lain sebagainya?

J : Kami ada menyediakan klinik kesehatan untuk karyawan kami. Selain pemeriksaan kesehatan secara cuma-cuma untuk pengobatan atau perawatan kami berikan gratis sebesar satu bulan gaji dalam satu tahun. Kalau untuk asuransi kesehatan kami belum dapat memberikannya, karena sebenarnya kan rumah sakit ini belum mencapai titik *return*. Tetapi sudah kami pikirkan untuk membuat program asuransi untuk para karyawan kami ke depannya.



**Lampiran 15.** Wawancara dengan kepala bagian rekam medik

Wawancara dengan kepala bagian rekam medik, Ibu Sri Mayasari Puspa, pada hari Senin, tgl. 5 Oktober 2009, pk. 10.30 WIB.

Peneliti (T) : Bagaimana alur jalannya dari mulai pasien datang sampai selesai operasi?

Ibu Puspa (J) : Awal mereka biasanya telepon dahulu untuk membuat janji konsultasi bisa di Wijaya atau di rumah sakit AiBee. Lalu dari konsultasi apabila mereka setuju mau melanjutkan operasi, maka diharuskan membayar *down payment* sebesar 50%. Lalu dari Wijaya mengkonfirmasi ke AiBee untuk dijadwalkan operasinya, sehingga ditentukan tanggal berapa operasi, agar pasien dapat mempersiapkan diri. Kemudian pada tanggal yang ditentukan, baik itu operasi mayor maupun minor dilakukan di rumah sakit AiBee. Pada operasi mayor, pasien akan dirawat inap, sedangkan bagi yang operasi minor, dapat langsung pulang.

T : Bagaimana apabila ada pasien yang *complaint*, tetapi dokter Brazil sudah pergi kembali pulang? Siapa yang akan menanganinya?

J : Apabila hal ini terjadi, biasanya pasien ditangani oleh dokter lokal kami. Selama ini tidak ada yang memprotes karena tidak ditangani kembali oleh dokter Brazil yang mengoperasinya terdahulu.

T : Apakah AiBee pernah mengadakan acara sosial? Apakah pernah diliput majalah acara tersebut?

J : Ya, pernah. Tetapi baru 2 tahun terakhir ini dengan mengoperasi bibir sumbing pada anak-anak yang tidak mampu. Dalam 2 tahun ini, kami sudah menangani 65 pasien. Agak sulit dalam mencari pasien-pasien tersebut. Karena mereka banyak yang sudah dirangkul yayasan, dimana yayasan tersebut sudah bekerjasama dengan suatu rumah sakit. Tetapi dengan bantuan Posyandu area Gadog disini, kami berhasil mengumpulkan 65 orang hingga kini. Selama ini acara sosial kami tidak pernah diliput oleh media.

T : Apakah ada transportasi yang disediakan pihak manajemen bagi karyawannya?

**Lampiran 15.** Wawancara dengan kepala bagian rekam medik (Lanjutan)

J : Transportasi ada yang menjemput kami dari percabangan pada pintu tol Gadog menuju ke resort Gunung Geulis. Terdapat 3 kali penjemputan, yaitu pada jam 06.40, 07.40, dan 08.40. Bila ada *shift* jaga malam, maka dijemput jam 18.30. Untuk pengantaran balik ke lokasi awal ada jam 14.00, 16.00, dan 17.00. Sedangkan bagi yang jaga malam, akan *diantar* balik keesokan harinya pada jam 07.00.



## Lampiran 16. Foto-Foto RS. AiBee



Papan nama AiBee di pintu depan

Becky Tumewu ketika konsultasi



Titi Dj ketika konsultasi

Kerja sosial oleh dokter lokal AiBee



Kegiatan seminar kepada ibu-ibu

Sumber: Dokumentasi pihak AiBee.



Lampiran 16. Foto-Foto RS. AiBee (Lanjutan)



Foto jalan masuk ke dalam kompleks Gunung Geulis Resort.



Foto jalan masuk ke rumah sakit AiBee dan tampak depan bangunan.



Foto fasilitas kamar rawat inap. Dimulai dari kiri: Kamar mandi di luar untuk bersama-sama, kamar rawat inap standar tanpa kamar mandi, kamar rawat inap VIP dengan kamar mandi.

Sumber: Dokumentasi peneliti.

**Lampiran 17.** Desain Iklan Untuk Majalah Wanita

***Confident at  
every age***



**AiBee**  
HOSPITAL

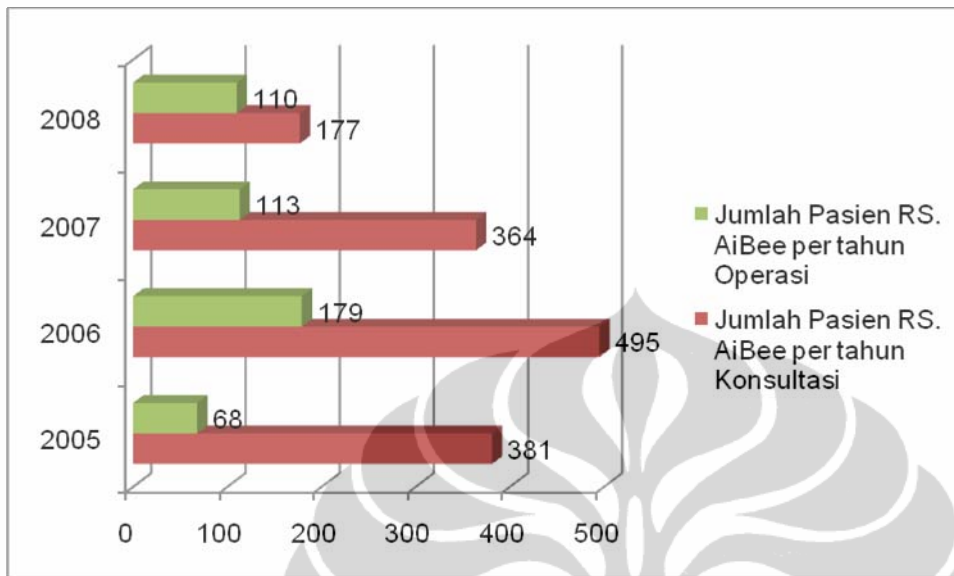
**Rumah Sakit Khusus Bedah Plastik**  
Gunung Geulis Resort, Jl. Pasir Angin, Gadog, Clawi- Bogor  
T. +62-251-257 505 - [www.aibeecenter.com](http://www.aibeecenter.com)

## DAFTAR REFERENSI

- Aditama, T. Y. (2003). *Manajemen administrasi rumah sakit* (edisi kedua). Jakarta: Universitas Indonesia.
- AiBee Hospital. (2005). Brosur.
- AiBee Hospital. (2007). *Compilation media coverage 2005-2007*. Jakarta: Author.
- AiBee Hospital. (2009). Website. [Http://www.aibeecenter.com](http://www.aibeecenter.com)
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Bloching, B., Stock, H. F., & Scheel, J. (2008). Marketing perspectives, hospital marketing should focus on physicians: Lessons from Germany. *Journal of Medical Marketing*, 8, 303-310.
- Butar-butur, Mangara. (2009, Oktober 5). *Personal Interview*.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Davidson, D. K. (1998). Marketing this 'hope' sells our profession short. *Marketing News*, 32, 6.
- Dewan Periklanan Indonesia. (2005). *Etika Pariwisata Indonesia* (Edisi ketiga). Jakarta: Author.
- Gelb, B. D. (1988). When to advertise to consumers, and when not to. *Journal of Health Care Marketing*, 8, 58-60.
- Gombeski, W., Kantor, D., & Klein, R. (2002). Physician-based brand strategies. *Marketing Health Services*, 22, 28-34.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic management: Logic and action*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Javalgi, R. G., Rao, S. R., & Thomas, E. G. (1991). Choosing a hospital: Analysis of consumer tradeoffs. *Journal of health Care Marketing*, 11, 12-22.
- Juliet. (2009, Oktober 2). *Personal Interview*.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

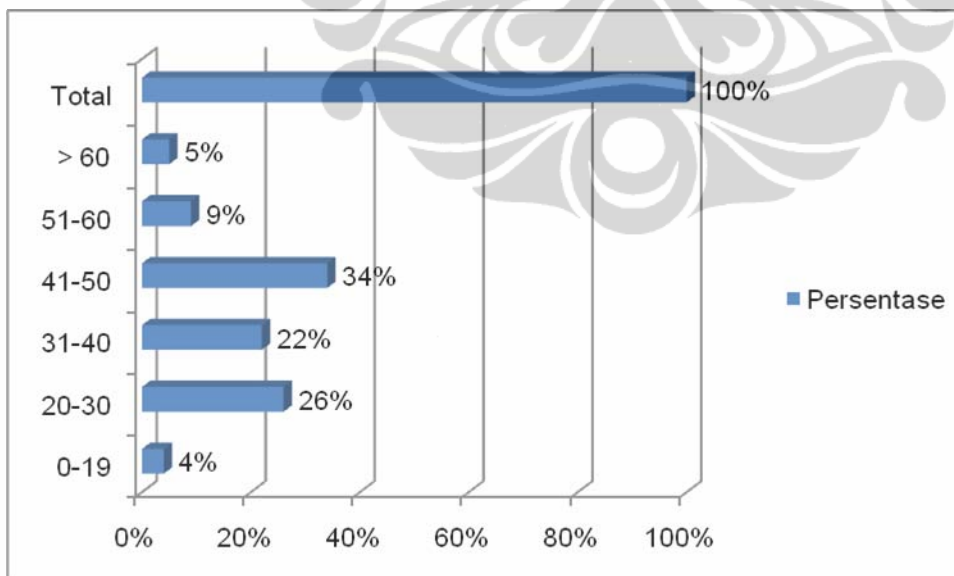
- Mangini, M. K. (2002). Branding 101. *Marketing Health Services*, 22, 20-23.
- Manopol, Y. (2004, March 4). *Lelaki dari titik nol*. Majalah SWA. Artikel lain. [www.swa.co.id/swamajalah/artikellain/details.php](http://www.swa.co.id/swamajalah/artikellain/details.php)
- McDonald, M. (2003). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them* (5<sup>th</sup> ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Millard, R. D. (1986). *Principilization of plastic surgery* (1<sup>st</sup> ed). Boston: Little, Brown and Company.
- Moser, H. R. (2008). How consumers view dental advertising: An empirical analysis. *Journal of Medical Marketing*, 8, 229-240.
- Mullins, J. W. & Walker, O. C. (2010). *Marketing management: A strategic decision-making approach* (7<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Norville, J. (2001). Marketing your plastic surgery practice. *Plastic Surgical Nursing*, 21, 40-41, 47.
- Palkon, D. S. (1998). The new rules of healthcare marketing: 23 Strategies for success. *Hospital Topics*, 76, 37-38.
- Perapi website. 2009, Doctors. [Http://www.perapisurgeon.org](http://www.perapisurgeon.org)
- Puspa, Sri Mayasari. (2009, Oktober 5). *Personal Interview*.
- Ruud, J. E. (1991). *Strategic marketing plan*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Shimp, T. A. (2007). *Integrated marketing communications in advertising and promotion* (7<sup>th</sup> ed). Mason: Thomson South-Western.
- Thomas, R. K. (1999). Marketing a new aquatherapy program. *Marketing Health Services*, 19, 34-35.
- Trisnantoro, L. (2004). *Memahami penggunaan ilmu ekonomi dalam manajemen rumah sakit*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wood, M. B. (2009). *Buku panduan perencanaan pemasaran* (edisi ketiga). (Benyamin Molan, Penerjemah.). Jakarta: Indeks.

**Lampiran 1.** Diagram Jumlah Pasien RS. AiBee Periode Tahun 2005 - 2008



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

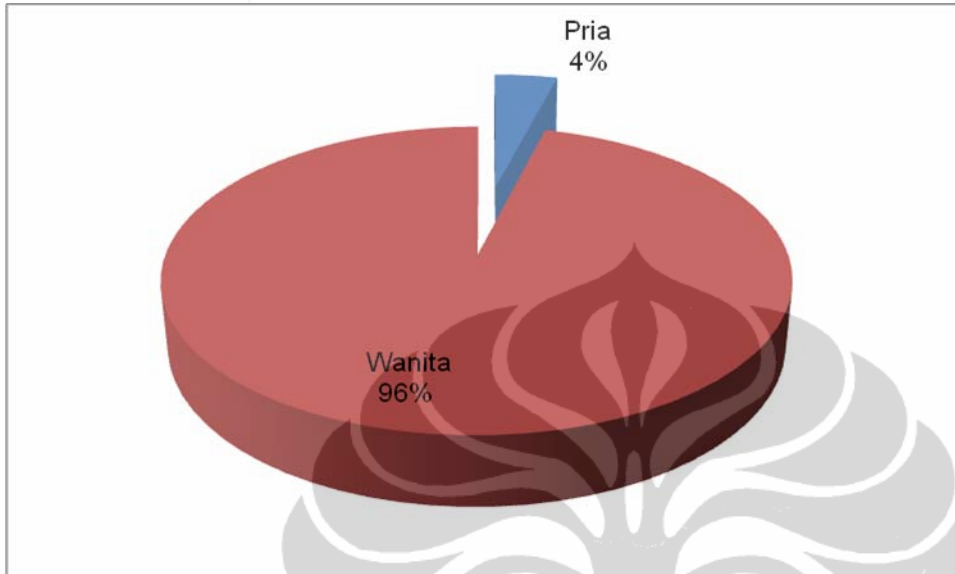
**Lampiran 2.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Usia Periode Bulan Januari – September 2009



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

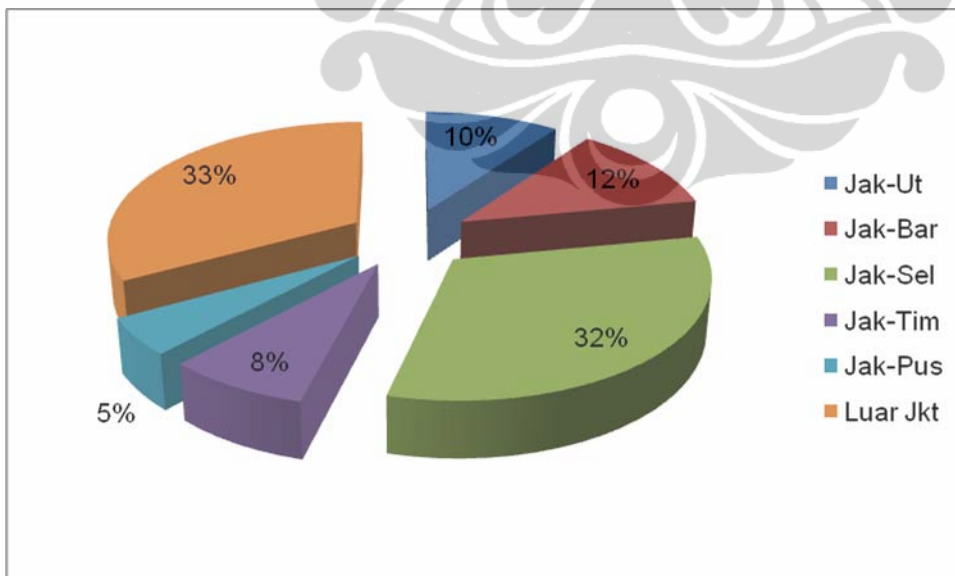


**Lampiran 3.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Jenis Kelamin Periode Bulan Januari – September 2009



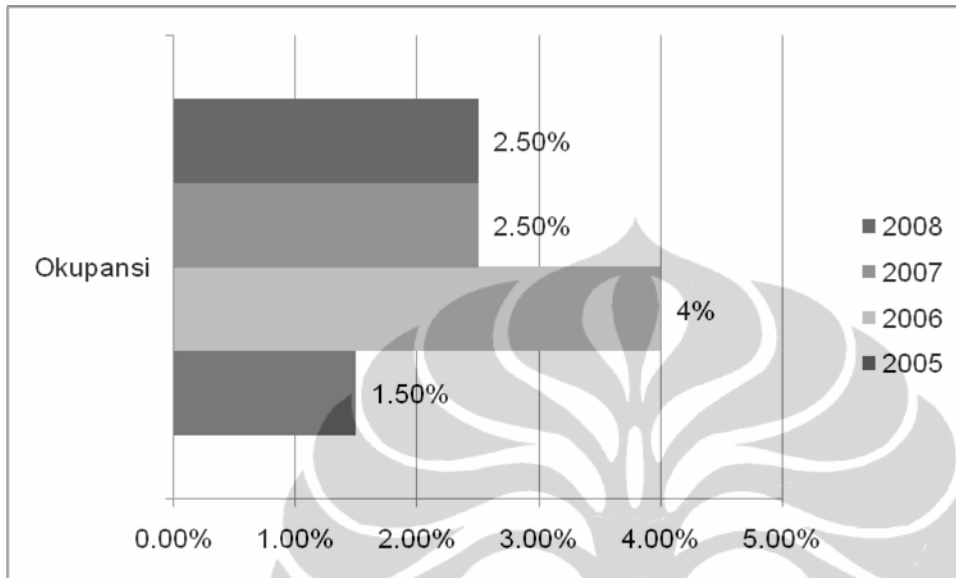
Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 4.** Diagram Jumlah Persentase Pasien RS. AiBee Berdasarkan Domisili Periode Bulan Januari – September 2009



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 5.** Diagram Tingkat Hunian RS. AiBee Periode Tahun 2005 - 2008



Sumber: Data dari Bagian Rekam Medik RS. AiBee

**Lampiran 6.** Tabel Data ‘Alasan memilih rumah sakit’ Hasil Olahan SPSS 14**Frequency Table****Dokter**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	24	68.6	68.6	68.6
rank 2	2	5.7	5.7	74.3
tidak dipilih	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Fasilitas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	2	5.7	5.7	5.7
rank 2	14	40.0	40.0	45.7
rank 3	6	17.1	17.1	62.9
tidak dipilih	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**RekDr**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 3	3	8.6	8.6	22.9
tidak dipilih	27	77.1	77.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**RekTeman**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	3	8.6	8.6	8.6
rank 2	5	14.3	14.3	22.9
rank 3	3	8.6	8.6	31.4
tiidak dipilih	24	68.6	68.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	



**Lampiran 6.** Tabel Data ‘Alasan memilih rumah sakit’ Hasil Olahan SPSS 14  
(Lanjutan)

**PwtPro**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	4	11.4	11.4	17.1
tidak dipilih	29	82.9	82.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Tmprepresentatif**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	4	11.4	11.4	17.1
tidak dipilih	29	82.9	82.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Jarak**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 3	2	5.7	5.7	5.7
tidak dipilih	33	94.3	94.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Harga**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	1	2.9	2.9	2.9
rank 2	8	22.9	22.9	25.7
rank 3	10	28.6	28.6	54.3
tidak dipilih	16	45.7	45.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**DrAsing**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	2	5.7	5.7	5.7
rank 3	3	8.6	8.6	14.3
tidak dipilih	30	85.7	85.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 14.0

**Lampiran 7.** Tabel Data ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Hasil Olahan SPSS 14

## Frequency Table

### Website

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	22	62.9	62.9	62.9
rank 2	1	2.9	2.9	65.7
rank 3	6	17.1	17.1	82.9
tidak dipilih	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Blog

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	2	5.7	5.7	5.7
rank 2	11	31.4	31.4	37.1
tidak dipilih	22	62.9	62.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Email

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	4	11.4	11.4	11.4
rank 3	3	8.6	8.6	20.0
tidak dipilih	28	80.0	80.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### Telephone

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 2	3	8.6	8.6	8.6
tidak dipilih	32	91.4	91.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Lampiran 7.** Tabel Data 'Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik' Hasil Olahan SPSS 14 (Lanjutan)

**SMS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak dipilih	35	100.0	100.0	100.0

**Brosur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	1	2.9	2.9	2.9
rank 2	6	17.1	17.1	20.0
rank 3	6	17.1	17.1	37.1
tidak dipilih	22	62.9	62.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Majalah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 2	9	25.7	25.7	40.0
rank 3	9	25.7	25.7	65.7
tidak dipilih	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**TV**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 1	5	14.3	14.3	14.3
rank 2	1	2.9	2.9	17.1
rank 3	10	28.6	28.6	45.7
tidak dipilih	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Radio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rank 3	1	2.9	2.9	2.9
tidak dipilih	34	97.1	97.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 14.0

**Lampiran 8.** Tabel Hasil Kuesioner ‘Alasan memilih rumah sakit’ Dengan Penghitungan Total Bobot

No.	Alasan memilih RS untuk mendapat pelayanan Bedah Plastik	Peringkat			Total bobot
		1	2	3	
1	Dokter yang berpraktek	72	4	0	76
2	Alat atau fasilitas yang canggih	6	28	6	40
3	Rekomendasi dokter	15	0	3	18
4	Rekomendasi teman	9	10	3	22
5	Perawat ramah dan profesional	0	4	4	8
6	Tempat representatif	0	4	4	8
7	Jarak letak lokasi RS	0	0	2	2
8	Harga / Biaya operasi	3	16	10	29
9	Dokternya berasal dari luar negeri	0	4	3	7

Sumber: Hasil pengolahan data primer total bobot

**Lampiran 9.** Tabel Peringkat ‘Alasan memilih rumah sakit’

Ranking	Rumah sakit
1	Dokter
2	Alat / Fasilitas
3	Harga
4	Rekomendasi teman
5	Rekomendasi dokter
6,5	Perawat pro
6,5	Tempat representatif
8	Dokter asing
9	Jarak

Sumber: Hasil pengolahan peringkat total bobot



**Lampiran 10.** Tabel Hasil Kuesioner ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’ Dengan Penghitungan Total Bobot

No.	Media paling berpengaruh dalam pencarian info bedah plastik	Peringkat			Total bobot
		1	2	3	
1	Website	66	2	6	74
2	Blog	6	22	0	28
3	E-mail	0	8	3	11
4	Telephone	0	6	0	6
5	SMS	0	0	0	0
6	Brosur	3	12	6	21
7	Majalah	15	18	9	42
8	TV	15	2	10	27
9	Radio	0	0	1	1

Sumber: Hasil pengolahan data primer total bobot

**Lampiran 11.** Tabel Peringkat ‘Media yang paling dipercaya dalam mencari informasi mengenai bedah plastik’

Ranking	Media
1	Website
2	Majalah
3	Blog
4	TV
5	Brosur
6	e-mail
7	telephone
8	radio
9	sms

Sumber: Hasil pengolahan peringkat total bobot



### Lampiran 12. Contoh Kuesioner

Mohon mengisi kuesioner ini untuk keperluan penelitian pasar terhadap klinik bedah plastik dalam membantu karya akhir saya, Sasha Karina, mengenai Marketing Plan untuk RS. AiBee, Bogor, dalam rangka menyelesaikan masa belajar S2 saya di Magister Manajemen Universitas Indonesia. Terima Kasih.

Jenis Kelamin: P / W

Usia:

1	Pilihlah 3 dengan tanda (√) hal yang menjadi pertimbangan dalam memilih rumah sakit untuk mendapatkan pelayanan Bedah plastik pada kolom yang tersedia disamping kanan, dengan sesuai urutan ranking dimulai dari 1 yang paling penting dipertimbangkan.	Ranking		
		1	2	3
	1. Dokter yang praktek			
	2. Alat & Fasilitas yang lengkap & canggih			
	3. Rekomendasi Dokter			
	4. Rekomendaasi teman			
	5. Perawat yang ramah & profesional			
	6. Tempat yang representatif			
	7. Jarak antara rumah sakit-tempat tinggal			
	8. Harga / Biaya			
	9. Dokter yang berasal dari luar negeri (orang asing)			



**Lampiran 12. Kuesioner Yang Disebarkan Kepada Responden (Lanjutan)**

2	<p>Dalam mencari info mengenai bedah plastik, <b>media yang paling mempengaruhi</b> anda adalah...</p> <p>(Pilih <b>3</b> dan diberi ranking dimulai dari 1 yang paling berpengaruh. Tandai pada kolom yang tersedia di sebelah Kanan.)</p>	Ranking		
		1	2	3
	1. Website			
	2. Blog			
	3. E-mail			
	4. Telephone			
	5. SMS			
	6. Brosur			
	7. Majalah			
	8. Televisi			
	9. Radio			

### Lampiran 13. Wawancara dengan *Marketing Executive*

Wawancara dengan *Marketing Executive*, Ibu Juliet, pada hari Jumat, tgl. 2 Oktober 2009, pk. 15.30 WIB, di *Centre de Beaute*, Jl. Wijaya, Jakarta Selatan.

Peneliti (T) : Program marketing apa saja yang sudah pernah dijalankan oleh RS. AiBee?

Ibu Juliet (J) : Kami sudah pernah menjalankan roadshow dan talkshow pada 2 tahun pertama sejak 2005.

T : Apakah ada memasang iklan di majalah?

J : Dari awal kami buka, hingga kurang lebih tiga tahun, mungkin juga karena sedang *booming*, malah banyak sekali majalah dan TV yang mau meliput kami. Hampir pada tiap bulan ada saja liputan tentang AiBee pada majalah yang berbeda. Baru setelah 3 tahun, kami memasang iklan di majalah Femina dan *Cosmetic Surgery and Beauty*.

T : Bagaimana biasanya bentuk program promosi *roadshow*?

J : *Roadshow* disini dimaksud dengan mengadakan seminar-seminar yang *audience*-nya adalah ibu-ibu yang suka mengadakan acara kumpul-kumpul atau arisan. Jadi kita memiliki agen-agen yang tersebar di seluruh Indonesia. Tiap agen mengadakan pendekatan kepada komunitas perkumpulan ibu-ibu untuk menerangkan secara personal mengenai operasi plastik. Apabila memang grup tersebut tertarik, maka agen akan menghubungi AiBee agar mengatur suatu seminar untuk grup tersebut. Seminar diadakan dengan pembicara dokter Brazil dan seorang dokter lokal, dengan moderator Becky Tumewu. Acara seminar ditanggung sepenuhnya oleh AiBee, seperti penyediaan makanan dan minuman.

T : Ada berapa jumlah agen AiBee? Bagaimana sistem *fee*-nya?

J : Agen kami cukup banyak dan beragam pula. Mulai dari artis, ibu-ibu, juga sampai *patient-get-patient*, yaitu dulunya pasien kami lalu kemudian juga turut membantu mencarikan pasien baru. Sistem *fee* mereka sudah disiapkan pada jumlah tertentu.

T : Dalam setahun, ada berapa lama periode yang ada dokter Brazil berpraktik?



**Lampiran 13.** Wawancara dengan *Marketing Executive* (Lanjutan)

J : Biasanya satu dokter Brazil lamanya menetap di sini adalah 1,5 bulan. Sedangkan dalam satu tahun, biasanya kita terima 4 kali dokter Brazil yang datang. Jadi kurang lebih dalam setahun, ada masa 6 bulan dokter Brazil berpraktik di AiBee. Khusus untuk bulan Desember, tidak ada dokter Brazil yang berpraktik. Dan memang tampak jelas sekali peningkatan jumlah pasien selama masa 6 bulan tersebut. Maka dari itu, tiap ada acara seminar, dokter Brazil sudah wajib untuk turut serta menjadi pembicara. Karena memang merekalah yang kami jual.

T : Lalu program ke depannya bagaimana?

J : Rencana ke depannya kita akan buka klinik di Kemang, sudah dilampirkan di *website* kita. *Grand opening*-nya Januari sudah mulai beroperasi ditujukan hanya untuk *one day care*.

T : Biasanya prosedur operasi plastik apa yang paling banyak digemari pasien?

J : Dari grafik pasien yang berkunjung ke AiBee, ada *top five surgery*, yaitu: operasi payudara, kelopak mata atas, kelopak mata bawah, *liposuction*, dan *abdominoplasty*.

T : Dari promosi yang lalu, dikatakan bahwa AiBee khusus menjalankan bedah plastik estetik, sedangkan pada *company profile* AiBee dikatakan bahwa ingin menjadi pusat bedah plastik, dimana berarti termasuk rekonstruksi?

J : AiBee sendiri sebenarnya mengkhususkan diri pada Bedah Plastik, selain memberikan edukasi, operasi, juga *training center* bagi siapapun yang mau belajar datang ke AiBee. Dokter-dokter yang dari Brazil tersebut datang untuk membagi ilmunya kepada dokter kita.

T : Berarti AiBee tidak hanya menerima pasien estetik ya?

J : Ya, nggak juga hanya estetik, bila ada pasien yang membutuhkan operasi rekonstruksi akan kami kerjakan juga. Sewaktu yang ada kasus *Face Off* pasien Lisa di Surabaya tempo hari, itu kan ditangani oleh dokter Gwendy, dokter AiBee juga.

**Lampiran 13.** Wawancara dengan *Marketing Executive* (Lanjutan)

T : Melihat dari visi perusahaan, AiBee menginginkan menjadi pemimpin pasar di Asia Tenggara. Apakah pasien juga banyak yang berasal dari luar negeri? Dari luar Jakarta?

J : Jadi memang walau AiBee itu terletak di Bogor, tetapi pasien justru tidak ada yang dari Bogor, tetapi banyak dari Jakarta selama 3 tahun awal. Kemudian karena kami sedang banyak dimuat di majalah dan mereka meng-*cover* hingga sampai ke daerah, jadi banyak juga yang datang dari luar Jakarta selain Bogor. Sedangkan orang asing banyak pada 3 tahun pertama, semakin kemari semakin berkurang.

T : Apakah pernah ada keluhan dari pasien mengenai jarak yang menjadi faktor penghalang untuk datang?

J : Ya, biasanya yang memperlumahkan jarak adalah ibu-ibu rumah tangga, karena akan lebih menyita waktu untuk meninggalkan rumah. Dan orang luar kota juga menanyakan mengapa AiBee tidak ada cabang di Jakarta. Selebihnya tidak bermasalah untuk mengunjungi Gunung Geulis. Karena memang biasanya pasien yang datang ke AiBee untuk merasa *safe*, aman, tidak diumbar-umbar *privacy*-nya.

#### Lampiran 14. Wawancara dengan kepala divisi SDM

Wawancara dengan kepala divisi SDM, Bapak Butar-butar Mangara, pada hari Senin, tgl. 5 Oktober 2009, pk. 9.30 WIB.

Peneliti (T) : Saya dengar AiBee baru saja mengadakan pelatihan *internal marketing* bagi semua staf. Apa saja yang dipelajari para staf terutama yang bertemu langsung dengan pasien?

Pak Mangara (J) : Pada dasarnya bahwa pada pelayanan itu kan harus memberikan yang terbaik pada pelanggan, karena pelanggan itu merupakan raja. Jadi ada tiga hal yang disampaikan pada masa *training*. Selain daripada pasien sendiri, dokter dan juga staf lain pernah menjadi seorang pasien, maka kita dituntut untuk memiliki empati apa yang pasien rasakan, agar kita lebih tulus dalam memberikan pelayanan. Dengan pelayanan yang baik dan tulus dapat menciptakan kepuasan yang diharapkan tersebar dari mulut ke mulut untuk memberikan dampak yang positif bagi kami. Yang diterapkan pada pelatihan adalah bahwa setiap karyawan harus mengerti apa itu arti pelayanan. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik diberikan kepada semua tamu atau siapa pun, akan memberi dampak yang baik bagi rumah sakit ini. Jadi ditanamkan pada semua karyawan, bahwa setiap tamu yang datang harus selalu disambut dengan baik, senyum dan keramahan. Juga ketika pasien menemukan masalah, bagaimana kita memberikan solusi sehingga pada saat itu juga diatasi dengan baik. Ketika ada permasalahan, terimalah orang itu dengan baik, apa yang dikeluhkan harus didengarkan, kemudian diberikan solusi yang terbaik. Sehingga pasien itu merasa puas. Inilah yang kita dapatkan dari pelatihan. Selain itu juga kepemimpinan juga perlu dilakukan untuk mengontrol pelayanan tersebut. Jadi kepala unit, kepala departemen tentunya diberikan wewenang kepada mereka supaya mengontrol. Dengan membuat suatu formulir cek *list* supaya apa benar mereka melakukan pelayanan yang terbaik tersebut, seperti cara berpakaian. Cek *list* tersebut dinilai oleh SDM dan kepala unit. Misalnya pada saat pasien mulai masuk, bertemu dengan satpam, sudah diarahkan menuju kemana.

Kemudian setelah masuk ke dalam, bertemu *front desk*, diarahkan kembali menuju kemana, sampai pasien

**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

bertemu dokternya. Kita menilai bagaimana mereka menyambut pasien dan tata cara menerangkan kepada pasien.

T : Siapa saja pak yang mengikuti pelatihan tersebut?

J : Semua staf mulai dari satpam, tukang sapu, sampai direktur kita. Supaya mereka benar-benar ditanamkan bagaimana memberikan pelayanan yang baik. Karena ini kan rumah sakit yang rumit karena khusus pada satu bidang saja, yaitu bedah plastik dan ditujukan bagi golongan ekonomi ke atas. Mereka ini sangat mementingkan *service* yang baik. Apabila rumah sakit biasa, tanpa diberikan pelayanan yang spesial, pasien kan tetap berdatangan. Sedangkan pasien AiBee apabila tidak merasa puas dengan pelayanan yang kami berikan, mereka akan pergi ke tempat lain yang dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

T : Bagaimana dalam penilaian kinerja karyawan?

J : Jadi kita memang berusaha bagaimana memberikan suatu kesejahteraan kepada karyawan. Bukan melalui gaji tetapi berupa perhatian dari para pimpinan agar membuat mereka merasa turut memiliki rumah sakit ini, dan tidak hanya milik pemegang saham saja. Dengan membangun rasa saling memiliki, maka para karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang dapat membuat mereka mendedikasikan kerjanya dengan baik. Kenaikan gaji memang ada tiap tahun, tetapi hanya kepada satu-dua orang yang paling menunjukkan kinerja yang baiklah akan mendapatkan lebih pada bulan kedua belas. Hal ini ditujukan untuk lebih memacu karyawan bekerja lebih baik dan lebih baik lagi. Yang dinilai adalah semua karyawan kecuali golongan yang menjadi penilai, yang menilai dilakukan secara bergantian. Tahun lalu yang menilai adalah para pimpinan. Tahun ini giliran bawahan yang menilai. Jadi misalnya tahun ini yang menilai adalah para perawat, maka golongan perawat tidak termasuk yang dinilai. Hasil penilaian akan kita rapatkan, apakah benar orang ini tidak memiliki kesalahan, kekurangan, jadi harus dipastikan apakah benar ini pilihan yang terbaik.

T : Mengenai mengurus kepegawaian dokter Brazil pak, apakah terdapat kesulitan?

**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

J : Kita memang bekerjasama dengan dokter Brazil tersebut untuk mempelajari teknik operasi bedah plastik. Sehingga ijin yang kami urus bukan berupa ijin kerja melainkan ijin mengajar di Indonesia. Memang dalam kepengurusannya kami menemui beberapa kesulitan tetapi bisa kami atasi, hingga sampai dapat berjalan kunjungan dokter-dokter tersebut ke AiBee hingga kini. Karena AiBee memang diarahkan nantinya akan menjadi *teaching hospital* bagi para dokter lokal yang ingin mempelajari bedah plastik. Perijinan tersebut kami minta dari dinas kesehatan Bogor sedangkan untuk menjadi pusat pembelajaran bedah plastik, kami bekerjasama dengan Perapi. Seperti bila ada keperluan atau rekomendasi memberikan ceramah kepada dokter-dokter maka kami ajukan ke dinas kesehatan. Lalu setelah diberi penilaian, dan apabila disetujui dilanjutkan dengan mengajukan RPTA (rencana penggunaan tenaga asing). Rekomendasi dari dinas kesehatan keluar, maka diajukan ke departemen tenaga kerja (DEPNAKER) yang mengeluarkan RPTA untuk 2 tahun. Dari situ naik lagi ke bagian Imigrasi. Barulah dari Bagian Imigrasi kita mendapatkan ijin tersebut.

T : Bagaimana proses dalam merekrut karyawan?

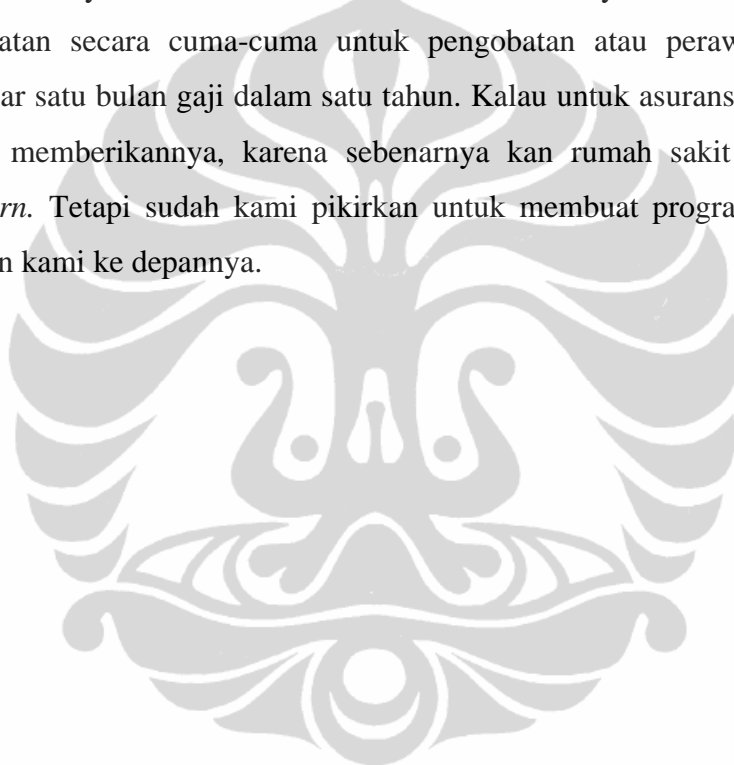
J : Yang pertama kami utamakan dalam mencari tenaga medis. Dalam pencarian tenaga medis kami bekerjasama dengan Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo. Mereka memiliki dokter-dokter yang baru lulus spesialisasi bedah plastik dapat bergabung dengan kami. Karena kami sudah bekerjasama dari selama masa pendidikan mereka. Ketika mereka masih dalam masa belajar, ada satu periode yang mereka lewatkan di rumah sakit AiBee untuk belajar langsung dari dokter Brazil kami. Kemudian untuk para perawat kami bekerjasama dengan akademik keperawatan Rumah Sakit *Saint Carolus* Jakarta. Setelah mereka melamar dan mengisi formulir, barulah bagi yang dokter akan diwawancara oleh bagian medis sedangkan bagi perawat akan diwawancara oleh bagian keperawatan. Kemudian dilanjutkan ke bagian HRD yang akan dilanjutkan ke direksi. Jadi semua keputusan berasal dari direksi.



**Lampiran 14.** Wawancara dengan kepala divisi SDM (Lanjutan)

T : Tadi bapak ada menyebutkan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Selain bentuk tambahan gaji di akhir tahun tadi, apakah ada dalam bentuk lain seperti asuransi kesehatan dan lain sebagainya?

J : Kami ada menyediakan klinik kesehatan untuk karyawan kami. Selain pemeriksaan kesehatan secara cuma-cuma untuk pengobatan atau perawatan kami berikan gratis sebesar satu bulan gaji dalam satu tahun. Kalau untuk asuransi kesehatan kami belum dapat memberikannya, karena sebenarnya kan rumah sakit ini belum mencapai titik *return*. Tetapi sudah kami pikirkan untuk membuat program asuransi untuk para karyawan kami ke depannya.



**Lampiran 15.** Wawancara dengan kepala bagian rekam medik

Wawancara dengan kepala bagian rekam medik, Ibu Sri Mayasari Puspa, pada hari Senin, tgl. 5 Oktober 2009, pk. 10.30 WIB.

Peneliti (T) : Bagaimana alur jalannya dari mulai pasien datang sampai selesai operasi?

Ibu Puspa (J) : Awal mereka biasanya telepon dahulu untuk membuat janji konsultasi bisa di Wijaya atau di rumah sakit AiBee. Lalu dari konsultasi apabila mereka setuju mau melanjutkan operasi, maka diharuskan membayar *down payment* sebesar 50%. Lalu dari Wijaya mengkonfirmasi ke AiBee untuk dijadwalkan operasinya, sehingga ditentukan tanggal berapa operasi, agar pasien dapat mempersiapkan diri. Kemudian pada tanggal yang ditentukan, baik itu operasi mayor maupun minor dilakukan di rumah sakit AiBee. Pada operasi mayor, pasien akan dirawat inap, sedangkan bagi yang operasi minor, dapat langsung pulang.

T : Bagaimana apabila ada pasien yang *complaint*, tetapi dokter Brazil sudah pergi kembali pulang? Siapa yang akan menanganinya?

J : Apabila hal ini terjadi, biasanya pasien ditangani oleh dokter lokal kami. Selama ini tidak ada yang memprotes karena tidak ditangani kembali oleh dokter Brazil yang mengoperasinya terdahulu.

T : Apakah AiBee pernah mengadakan acara sosial? Apakah pernah diliput majalah acara tersebut?

J : Ya, pernah. Tetapi baru 2 tahun terakhir ini dengan mengoperasi bibir sumbing pada anak-anak yang tidak mampu. Dalam 2 tahun ini, kami sudah menangani 65 pasien. Agak sulit dalam mencari pasien-pasien tersebut. Karena mereka banyak yang sudah dirangkul yayasan, dimana yayasan tersebut sudah bekerjasama dengan suatu rumah sakit. Tetapi dengan bantuan Posyandu area Gadog disini, kami berhasil mengumpulkan 65 orang hingga kini. Selama ini acara sosial kami tidak pernah diliput oleh media.

T : Apakah ada transportasi yang disediakan pihak manajemen bagi karyawannya?



**Lampiran 15.** Wawancara dengan kepala bagian rekam medik (Lanjutan)

J : Transportasi ada yang menjemput kami dari percabangan pada pintu tol Gadog menuju ke resort Gunung Geulis. Terdapat 3 kali penjemputan, yaitu pada jam 06.40, 07.40, dan 08.40. Bila ada *shift* jaga malam, maka dijemput jam 18.30. Untuk pengantaran balik ke lokasi awal ada jam 14.00, 16.00, dan 17.00. Sedangkan bagi yang jaga malam, akan diantar balik keesokan harinya pada jam 07.00.



### Lampiran 16. Foto-Foto RS. AiBee



Papan nama AiBee di pintu depan Becky Tumewu ketika konsultasi



Titi Dj ketika konsultasi Kerja sosial oleh dokter lokal AiBee



Kegiatan seminar kepada ibu-ibu

Sumber: Dokumentasi pihak AiBee.

**Lampiran 16. Foto-Foto RS. AiBee (Lanjutan)**



Foto jalan masuk ke dalam kompleks Gunung Geulis Resort.



Foto jalan masuk ke rumah sakit AiBee dan tampak depan bangunan.



Foto fasilitas kamar rawat inap. Dimulai dari kiri: Kamar mandi di luar untuk bersama-sama, kamar rawat inap standar tanpa kamar mandi, kamar rawat inap VIP dengan kamar mandi.

Sumber: Dokumentasi peneliti.





**Lampiran 17.** Desain Iklan Untuk Majalah Wanita

**AiBee**  
HOSPITAL

**Rumah Sakit Khusus Bedah Plastik**  
Gunung Geulis Resort, Jl. Pasir Angin, Gadog, Clawi- Bogor  
T. +62-251-257 505 - [www.aibeecenter.com](http://www.aibeecenter.com)