

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan penyedia layanan jasa kesehatan dengan fungsi yang sangat luas dan kompleks dengan menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat secara paripurna. Saat ini bisnis rumah sakit berkembang pesat dan telah mengalami pergeseran. Dahulu rumah sakit di dirikan oleh badan-badan sosial keagamaan (charitable hospital) atau oleh pemerintah untuk kepentingan sosial dan kemanusiaan (non profit). Hal ini telah bergeser dimana saat ini rumah sakit didirikan oleh badan swasta (private hospital) dengan tujuan mencari keuntungan. Pergeseran ini menjadikan persaingan bisnis rumah sakit menjadi semakin ketat. Rumah sakit dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan dengan menciptakan strategi dan cara-cara baru agar dapat terus bertahan dalam persaingan dan berkembang menjadi lebih baik. (Sutedjo, Esther Sylviani, 2022)

Era globalisasi telah mendorong perubahan yang cukup besar di semua sektor industri. Dibukanya pasar bebas dunia telah memberikan akses yang luas bagi pelaku bisnis dari luar negeri untuk menanamkan modalnya di berbagai sektor industri termasuk industri di bidang layanan kesehatan. Intensitas persaingan semakin meningkat dengan semakin banyaknya Rumah Sakit baru khususnya rumah sakit swasta. Perubahan lingkungan yang begitu kompleks, membawa perubahan pandangan stakeholder rumah sakit, dan selanjutnya berdampak pada perubahan paradigma dalam pelayanan jasa rumah sakit di Indonesia. (Karmawan, Budi, 2016)

Pertumbuhan rumah sakit di Indonesia di sepuluh tahun terakhir ini mengalami peningkatan yang sangat signifikan dengan proporsi rumah sakit swasta lebih banyak dibandingkan rumah sakit pemerintah. Rata-rata pertumbuhan rumah sakit bervariasi sesuai dengan kepemilikan. Pertumbuhan rumah sakit swasta lebih tinggi dibandingkan rumah sakit pemerintah yaitu 7% untuk rumah sakit swasta dan 3% untuk rumah sakit pemerintah. Sementara pertumbuhan rumah sakit swasta non profit mengalami penurunan yang signifikan diakhir tahun 2017 dan rumah sakit swasta profit mengalami pertumbuhan sebesar 17.3%. (Trisnantoro Laksono, 2018)

Pesatnya pertumbuhan rumah sakit menyebabkan persaingan yang semakin ketat di bidang pelayanan kesehatan (Haryanto, 2009). Masyarakat semakin selektif dalam memilih rumah sakit terbaik. Hal tersebut menyebabkan rumah sakit perlu menerapkan strategi pemasaran yang dapat menarik pasien sesuai keinginan (Budi Poniman, 2017). Strategi pemasaran yang dilakukan rumah sakit dapat dilakukan dengan membuat iklan yang menarik, menawarkan pelayanan kesehatan yang lengkap dan mendekati masyarakat untuk memberikan informasi tentang pelayanan baru. Pendekatan kepada masyarakat tidak hanya memberikan informasi tentang pelayanan, tetapi rumah sakit menjalin hubungan baik dengan masyarakat (relationship marketing) dengan tujuan untuk menarik calon pasien dan menjaga loyalitas pasien lama. (Lau & Ahmad, 2015)

Menurut Kotler (2018), bila perusahaan ingin mampu bersaing di pasar global salah satunya adalah dengan berkomitmen untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan serta harus mampu beradaptasi dengan pasar yang terus berubah, dengan menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Rencana strategik perusahaan merupakan penunjuk dan arah bagi perusahaan dalam menghadapi kondisi yang berubah-ubah dan menjadi penuntun untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategik merupakan perangkat manajemen penting yang dapat membantu organisasi dalam melakukan

tugasnya dengan lebih baik, memfasilitasi perkembangan strategi dan implementasi, serta organisasi menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan dan pasar.

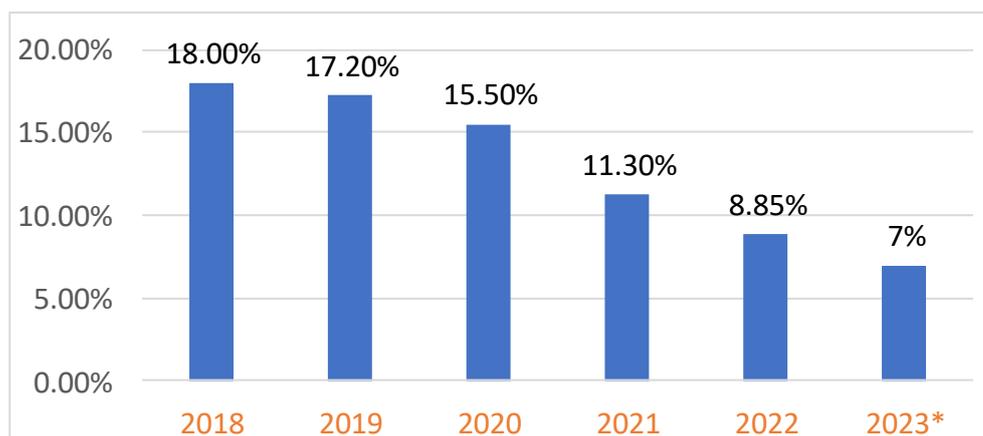
Sebagai layanan jasa kesehatan yang berkompetisi, regulasi pemerintah juga memegang peran yang penting dalam bisnis perumaha sakit. Undang-Undang No.24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial menuntut rumah sakit untuk mampu beradaptasi dimana asuransi kesehatan pemerintah dikelola oleh BPJS dengan sistem pembayaran INA-CBGs. Fenomena ini sangat berdampak pada kunjungan pasien per perjamin yang semula jumlah kunjungan pasien umum mendominasi kunjungan di rumah sakit namun setelah pemberlakuan BPJS/JKN kunjungan pasien dengan penjamin BPJS meningkat tajam. Asuransi swasta lainnya mulai beralih kepesertaan ke BPJS/JKN dikarenakan premi yang sangat terjangkau.

Target pemerintah UHC (*Universal Health Coverage*) di tahun 2019 mewajibkan seluruh masyarakat Indonesia menjadi peserta BPJS/JKN. Kebijakan tersebut membagi segmen pelanggan berdasarkan cara bayar. Jumlah pasien umum dan asuransi swasta lainnya semakin tergerus sementara jumlah pasien BPJS mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini memaksa rumah sakit untuk berbenah diri menghadapi persaingan yang semakin ketat. Rumah sakit berusaha menarik pasien dengan cara yang berbeda. Hal ini menguntungkan pasien sebagai pelanggan karena mereka memiliki banyak pilihan terhadap layanan kesehatan yang berkualitas dan manajemen rumah sakit harus terus meninjau sistem layanan dan mengikuti evolusi dunia bisnis.

Saat ini rumah sakit diperhadapkan pada tiga penjamin berdasarkan cara bayar yaitu cara bayar umum, asuransi swasta dan JKN. Namun pada kenyataannya cara bayar dengan penjamin BPJS menguasai hampir seluruh proporsi jumlah pasien yang ada di rumah sakit. Sementara proporsi pasien dengan penjamin umum dan asuransi semakin kecil. Dibeberapa rumah sakit swasta besar mereka masih mampu menangkap market pasien umum dan asuransi sebanding dengan pasien JKN dengan proporsi yang seimbang. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi rumah sakit lainnya agar mampu bersaing merebut market pasien umum dan asuransi itu kembali.

Rumah Sakit Bintang Laut adalah rumah sakit swasta yang terletak di Kota Palopo Sulawesi Selatan. Bintang Laut adalah salah satu fasilitas pelayanan kesehatan tertua di kota Palopo dengan usia 52 tahun. Awalnya rumah sakit ini hanya sebagai balai pengobatan dan RSIA namun di tahun 2012 resmi menjadi rumah sakit tipe D dengan kapasitas 54 tempat tidur. Target pasien rumah sakit ini adalah pasien umum dan asuransi swasta. Namun dengan adanya kebijakan pemerintah terkait Jaminan Kesehatan Nasional wajib untuk semua masyarakat Indonesia maka rumah sakit ini menambah target pasien yang semulanya hanya pasien umum dan asuransi swasta kini menambah pasien JKN.

Dari tahun ke tahun proporsi jumlah kunjungan pasien per penjamin mengalami pergeseran yang signifikan. Kunjungan pasien di Rumah Sakit Bintang Laut semakin didominasi oleh kunjungan pasien dengan penjamin JKN. Sementara jumlah kunjungan pasien umum dan asuransi semakin menurun dari tahun ke tahun. Berdasarkan data kunjungan di tahun 2018 jumlah kunjungan pasien umum dan asuransi swasta adalah sebesar 18% dengan proporsi 10% pasien asuransi swasta dan 8% pasien umum. Namun saat ini ditahun 2023 data hingga bulan September jumlah kunjungan pasien umum dan asuransi swasta hanya 7% yang artinya dari tahun 2018 hingga saat ini mengalami penurunan sebesar 11%. Penurunan ini sangat signifikan yang bila dirata-ratakan pertahunnya mengalami penurunan sekitar 2,2%. Berikut dibawah ini persentase jumlah kunjungan pasien asuransi swasta dan umum rumah sakit Bintang Laut tahun 2018-2023*.



Gambar 1.1. Persentase kunjungan pasien umum dan asuransi swasta RSBL tahun 2018-2023*

Dalam beberapa tahun terakhir ini, rumah sakit Bintang Laut menghadapi tantangan signifikan terkait dengan penurunan kunjungan pasien umum dan asuransi swasta. Seiring perubahan dinamika sosial dan ekonomi, terlihat adanya pergeseran perilaku pasien yang menciptakan dampak mendalam pada aktivitas pelayanan kesehatan. Perubahan yang memberikan dampak yang serius pada stabilitas keuangan rumah sakit dan memberikan tekanan pada kemampuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Pengembangan strategi pemasaran yang inovatif untuk memulihkan keseimbangan dan memperluas cakupan target pasar perlu untuk dilakukan. Dengan demikian, rumah sakit dapat tetap relevan dan memenuhi kebutuhan masyarakat dalam era perubahan yang terus berlanjut.

Segmenting rumah sakit merupakan salah satu strategi rumah sakit, dimana strategi ini yang digunakan untuk memisahkan sasaran menjadi kelompok menurut jenis produk yang dipasarkan dan menurut bauran pada pemasaran tertentu. Strategi yang dapat mendukung pemasaran produk jasa layanan yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menerapkan marketing mix yang terdiri dari 4P (product, price, place, promotion), sehingga pada akhirnya mampu untuk melahirkan pelanggan "fanatik" yang menggunakan jasa pelayanannya. Segmentasi pasar yang lebih cermat juga diperlukan agar strategi pemasaran lebih terarah. Segmen pasien umum dan asuransi ini memiliki kebutuhan dan karakteristik yang berbeda, sehingga memahaminya dengan baik memungkinkan rumah sakit untuk menyusun strategi pemasaran yang lebih efektif dan terfokus. Melalui segmentasi pasar yang cermat, rumah sakit dapat menyesuaikan pesan dan penawaran untuk mencapai kelompok sasaran yang lebih spesifik. Ini termasuk memahami perbedaan antara pasien asuransi dan pasien umum serta menyesuaikan layanan sesuai dengan kebutuhan khusus mereka. (Purnomoa Jeki., Irma Febri Mustika, 2022)

Strategi dan kebijakan pemasaran dalam marketing mix akan menentukan keberhasilan atau kegagalan pemasaran. Dengan demikian, dengan pemasaran yang tepat, rumah sakit tidak hanya mampu bertahan dalam jangka panjang tetapi juga mampu berkembang. Strategi dan kebijakan pemasaran dalam marketing mix akan menentukan keberhasilan atau kegagalan pemasaran. Dengan demikian, dengan pemasaran yang tepat, rumah sakit tidak hanya mampu bertahan dalam jangka panjang tetapi juga mampu berkembang. (Purnomoa Jeki., Irma Febri Mustika, 2022)

Segmentasi pasar merupakan langkah kritis dalam pengembangan strategi pemasaran rumah sakit, khususnya ketika berfokus pada peningkatan jumlah pasien umum dan

asuransi. Integrasi konsep segmentasi dalam kerangka *7P marketing mix* (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process, dan Physical Evidence*) memberikan landasan untuk menyusun strategi yang lebih terfokus dan efektif. Ini adalah kerangka penting untuk menyusun suatu strategi pemasaran. Analisis situasi dengan melakukan pemetaan STP (segmentasi, target pasar, posisi pasar) menjadi dasar dalam pengembangan marketing mix. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan pemetaan segmentasi yang akan digunakan sebagai dasar pengembangan strategi pemasaran berdasarkan *marketing mix*.

1.2 Kajian Masalah

Saat ini proporsi pasien umum dan asuransi semakin mengecil. Rumah sakit telah dimonopoli oleh kunjungan pasien JKN hingga 70% - 90% dari total kunjungan. Peningkatan proporsi kunjungan pasien JKN diiringi dengan peningkatan jumlah rumah sakit baru di Indonesia. Industri perumahnya melihat ini sebagai peluang. Dulunya hanya masyarakat mampu yang bisa mendapatkan pelayanan kesehatan karena keterbatasan biaya namun setelah adanya program BPJS universal coverage hampir seluruh masyarakat Indonesia memiliki asuransi JKN. Pemerintah juga memberi kemudahan bagi masyarakat yang kurang mampu dengan memberikan bantuan iuran baik dari anggaran pemerintah pusat maupun daerah. Hal ini memicu semakin tingginya kunjungan pasien JKN yang berkunjung ke rumah sakit.

Asuransi JKN ini sangat menguntungkan masyarakat dimana premi yang dibayarkan sangat rendah dengan manfaat layanan yang tidak terbatas. Para pemegang saham perusahaan juga mulai melirik asuransi JKN ini dikarenakan premi yang sangat kecil. Mereka mulai perlahan mengalihkan jaminan kesehatan para karyawan mereka dari asuransi kesehatan swasta ke asuransi pemerintah JKN. Pasien pribadi (*out of pocket*) juga merasa rugi bila tidak menggunakan asuransi JKN sehingga mereka juga beralih menggunakan asuransi JKN sebagai penjamin kesehatan mereka.

Peralihan ini sangat berdampak pada kunjungan pasien umum dan asuransi swasta di rumah sakit. Peningkatan kunjungan pasien JKN di rumah sakit tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan. Hal ini dikarenakan asuransi JKN menggunakan metode gruping tarif INA-CBGs. Rumah sakit dibayarkan berdasarkan hasil koding diagnosa secara paketan. Tarif INA-CBGs dianggap kecil dan tidak menutupi biaya layanan di rumah sakit sehingga banyak rumah sakit mengalami kesulitan cashflow.

Untuk kembali memperbaiki cashflow, rumah sakit berusaha tetap merebut pasien umum dan asuransi swasta. Mereka tetap mempertahankan proporsi kunjungan pasien JKN dan asuransi swasta dan umum tetap seimbang. Namun hal ini tidaklah mudah dikarenakan market pasien umum dan asuransi swasta telah berkurang. Rumah sakit saling berkompetisi merebut market pasar ini yang di rasa masih sangat menguntungkan dan mampu memperbaiki cash flow mereka.

Diperlukan strategi yang tepat untuk menarik market pasien umum dan asuransi swasta. Kotler (2018) membagi langkah-langkah utama dalam merancang strategi pemasaran berbasis nilai pelanggan yaitu segmentasi pasar, penargetan, diferensiasi dan penentuan posisi. Segmentasi pasar membagi pasar menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang memerlukan strategi yang terpisah. Penargetan pasar mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dilayani. Diferensiasi membedakan penawaran pasar untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul. Penentuan posisi terdiri dari pengaturan penawaran pasar untuk menempati tempat yang jelas, khas, dan diinginkan terhadap produk pesaing dibenak konsumen sasaran strategi jika diperlukan. (Kotler, 2018)

Penelitian oleh Kotler dan Keller (2015) menunjukkan bahwa dalam pasar yang kompetitif, strategi yang efektif membantu organisasi untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik daripada pesaing mereka. Strategi pemasaran yang tepat akan memenuhi kebutuhan pasar dan meningkatkan minat kunjungan di masa mendatang. Marketing mix menjadi salah satu konsep utama pemasaran. Kotler (2018) mendefinisikan marketing mix sebagai “seperangkat alat pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran mereka dalam pangsa pasar”. Konsep ini menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa peneliti, menyimpulkan bahwa konsep 4P tidak memadai untuk pemasaran dan pelayanan. Setelah itu Booms dan Bitner menambahkan tiga komponen lainnya yaitu: *People, Physical Evidence, Process* sehingga akhirnya dikenal dengan konsep 7P.

Pemasaran rumah sakit dengan tujuh komponen merupakan strategi pemasaran yang mampu mempertahankan dan meningkatkan pemasaran rumah sakit. Meskipun masing-masing konsep 7P mempunyai signifikansi yang berbeda-beda tergantung pada keadaan sosial masyarakat. Dari tujuh komponen yang ada, masing-masing komponen memberikan kemampuan yang berbeda-beda dalam kontribusinya terhadap pemasaran (Mardiah,2019). Penerapan marketing mix dengan baik akan menambah jumlah kunjungan bulan per bulan (Silvana Ayuba,2021).

Selain marketing mix, untuk merebut pangsa pasar perlu juga memperhatikan daya saing. Daya saing produk atau jasa untuk bersaing secara efektif dan mempertahankan posisi pasar terhadap pesaing akan meningkatkan nilai tambah bagi konsumen. Hal ini tidak hanya bergantung pada kualitas produk, tetapi juga strategi pemasaran yang digunakan oleh organisasi. Penerapan rencana pemasaran yang efektif dapat memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauan pasar mereka, meningkatkan pengenalan merek, membangun keunggulan kompetitif, dan mencapai pertumbuhan penjualan yang substansial. (Sudirjo, Frans,2023)

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran dalam meningkatkan daya saing produk, antara lain:

1. Kustomisasi Produk: Perusahaan harus mampu menyesuaikan produknya dengan kebutuhan dan selera pasar.
2. Segmentasi Pasar yang Efektif: Memahami karakteristik konsumen dari dan mengidentifikasi segmen pasar yang tepat akan membantu perusahaan mengarahkan sumber daya pemasaran secara efisien.
3. Distribusi dan Logistik: Memiliki saluran distribusi dan rantai pasokan yang efisien sangat penting untuk memastikan produk mudah tersedia.
4. Strategi Penetapan Harga Kompetitif: Penetapan harga yang sesuai dengan kondisi pasar dan daya beli konsumen akan mempengaruhi daya saing produk.
5. Promosi dan Komunikasi yang Efektif: Perusahaan perlu menerapkan strategi promosi dan komunikasi yang tepat untuk memperkenalkan produk mereka secara efektif.
6. Manajemen Reputasi Merek: Membangun dan menjaga reputasi merek yang baik merupakan kunci dalam mendukung daya saing produk. (Sudirjo, Frans,2023)

Kepuasan pasien menjadi sasaran outcome dari suatu strategi pemasaran. Pasien yang puas akan layanan rumah sakit akan menceritakan kepada banyak orang terkait layanan yang diterima dan menjadi marketing yang baik di masyarakat. Mereka hampir dipastikan akan kembali berkunjung saat sakit. Kepuasan pasien merupakan tingkat perasaan pasien yang timbul akibat kinerja pelayanan kesehatan yang diperoleh setelah pasien membandingkannya dengan apa yang diharapkannya. Adapun faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan pasien meliputi kepastian pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan dapat dipercaya yang dimiliki oleh pemberi pelayanan di rumah sakit baik dokter,

perawat, apoteker, tenaga rehabilitasi medik, tenaga administrasi dan tenaga penunjang lainnya. (Kumaiyah et al, 2020)

Kemampuan kerja yang ditampilkan atau dikenal dengan kinerja SDM rumah sakit merupakan pelayanan inti yang diterima pasien dan sangat berpengaruh terhadap kepuasan yang dirasakan. Wujud dari kinerja tersebut misalnya kecepatan, kemudahan dan kenyamanan yang diberikan oleh perawat dan dokter. Kepercayaan pasien terhadap rumah sakit dengan kualitas sumber daya manusia yang unggul dalam kompetensi dan etika yang baik serta ramah tamah. Keyakinan ini tidak bisa begitu saja disadari oleh pasien, namun harus dibangun sejak awal dan dapat dibuktikan. Kepercayaan telah dianggap sebagai katalis dalam berbagai transaksi antara penjual dan pembeli sehingga kepuasan pelanggan dapat terwujud seperti yang diharapkan (Yousafzai et al., 2013). Menurut Morgan dan Hunt (2014) kepercayaan (trust) akan terjadi jika seseorang mempunyai keyakinan dalam suatu pertukaran dengan mitra yang mempunyai integritas dan dapat dipercaya. Menurut Hunt, SD, & Morgan, RM (2014) mengatakan komitmen adalah rasa saling percaya yang tercipta dalam suatu hubungan, yang merupakan komponen penting sebagai jaminan upaya maksimal dalam menjaga hubungan. (Kumaiyah et al, 2020)

Jika dilihat berdasarkan sudut pandang konsumen, ada hal-hal dalam diri seseorang yang mempengaruhi pola konsumen yang muncul dari dalam diri konsumen. Pola itu yang dipengaruhi oleh faktor – faktor yang berkenaan langsung dengan diri seseorang (yaitu keadaan psikologis dan karakteristik individual), dan juga faktor – faktor yang tidak secara langsung berhubungan tetapi memiliki pengaruh (yaitu lingkungan sosial). Menurut Soetjipto (1998), perubahan pola konsumen dapat disebabkan oleh:

- 1) Kegunaan Waktu (time utility), yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan pada waktu yang tepat.
- 2) Kegunaan Tempat (place utility), yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan di tempat yang terjangkau. (Sutedjo, Esther Sylviani, 2022)

Secara umum kunjungan pasien ke rumah sakit dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit, jenis perawatan yang mereka terima, dan lamanya mereka tinggal di rumah sakit. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kunjungan pasien umum di rumah sakit :

1. Ketersediaan Fasilitas Kesehatan

Ketersediaan fasilitas kesehatan adalah faktor yang sangat penting dalam keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Pasien memiliki kecenderungan untuk memilih memiliki fasilitas yang memadai dan berkualitas untuk memberikan perawatan yang mereka butuhkan. Hal ini dapat termasuk dokter spesialis, peralatan medis, dan fasilitas perawatan yang nyaman (Bregida *et al.*, 2021; Kasuba & Kurniawan, 2018).

2. Reputasi Rumah Sakit

Reputasi rumah sakit juga sangat penting dalam keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Rumah sakit dengan reputasi baik dalam memberikan perawatan yang berkualitas dan memiliki staf medis yang berpengalaman dan profesional akan lebih meningkatkan minat kunjungan pasien (Kwary, 2019).

3. Biaya Perawatan

Biaya perawatan adalah faktor yang penting dalam keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Rumah sakit dengan penawaran harga perawatan yang lebih terjangkau dan sesuai dengan anggaran pasien akan dapat meningkatkan minat dan juga jumlah kunjungan pasien. Biaya perawatan yang tinggi dapat membuat pasien

beralih ke rumah sakit lain atau bahkan menunda pengobatan (Mughnii Yunihati, Zamhir Basem, 2020).

4. Lokasi Rumah Sakit

Lokasi rumah sakit juga mempengaruhi keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Akses untuk menuju rumah sakit merupakan salah satu pertimbangan pasien untuk mendapatkan perawatan. Hal ini akan memudahkan pasien dalam melakukan perjalanan ke dan dari rumah sakit (Mohammad Ridwan, Alimin Maidin, 2010).

5. Ketersediaan Dokter Spesialis

Ketersediaan dokter spesialis juga menjadi faktor yang mempengaruhi keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Ketersediaan dokter spesialis di rumah sakit juga menjadi faktor yang penting dan dapat mempengaruhi jumlah kunjungan pasien karena secara persepsi pasien, dokter spesialis dapat memberikan perawatan yang tepat dan berkualitas untuk kondisi medis yang dialami (Lestari *et al.*, 2018).

Terdapat juga beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kunjungan pasien asuransi di rumah sakit. Pasien asuransi adalah mereka yang memiliki asuransi kesehatan dan membayar premi untuk mendapatkan manfaat asuransi tersebut. Berikut adalah beberapa faktor yang berperan terhadap kunjungan pasien asuransi di rumah sakit :

1. Cakupan Asuransi

Cakupan asuransi adalah faktor yang sangat penting dalam Keputusan pasien asuransi untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Pasien asuransi akan cenderung memilih rumah sakit yang termasuk dalam jaringan asuransi, sehingga pasien dapat memanfaatkan manfaat asuransi dengan baik. Jika rumah sakit tidak termasuk dalam jaringan asuransi, pasien asuransi harus membayar biaya yang lebih tinggi atau bahkan tidak mendapatkan manfaat asuransi sama sekali. Begitu juga dengan kases obat-obatan yang dapat difasilitasi oleh asuransi, sehingga akan secara langsung mempengaruhi kunjungan pasien (Kesselheim *et al.*, 2015; Pramesti *et al.*, 2022).

2. Ketersediaan Dokter dan Fasilitas Kesehatan

Ketersediaan dokter dan fasilitas kesehatan yang terkait dengan asuransi juga menjadi faktor penting dalam keputusan pasien asuransi untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Pasien akan memilih rumah sakit dengan ketersediaan dokter dan fasilitas kesehatan yang tercakup dalam asuransi mereka untuk memaksimalkan manfaat asuransi yang diterima (Bregida *et al.*, 2021; Lestari *et al.*, 2018).

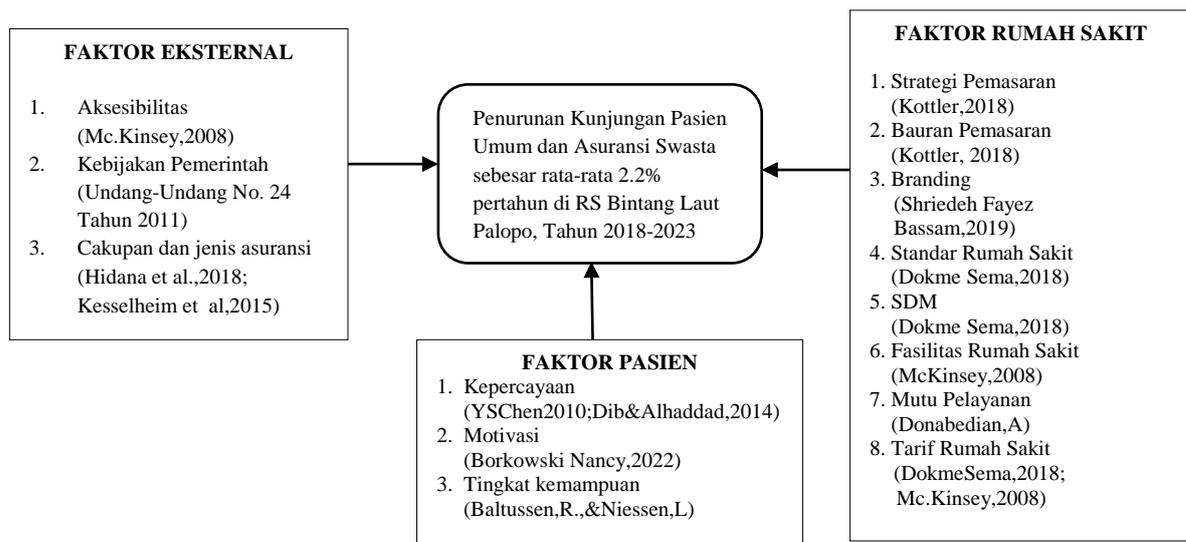
3. Pengalaman Pasien Sebelumnya

Pengalaman pasien sebelumnya juga mempengaruhi keputusan pasien asuransi untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Jika pasien memiliki pengalaman yang baik dengan rumah sakit tertentu, mereka cenderung akan kembali ke rumah sakit tersebut jika membutuhkan perawatan medis di masa depan. Hal ini juga dapat mempengaruhi keputusan pasien untuk memilih rumah sakit tertentu yang tercakup dalam jaringan asuransi mereka (Utari *et al.*, 2018).

Dokme Sema *et al.*, 2018 adapun alasan pemilihan rumah sakit sebagai pelayanan kesehatan didasarkan oleh beberapa faktor yaitu biaya pengobatan yang rendah, pelayanan medis yang berkualitas tinggi, kedekatan geografis, kebersihan, kecepatan layanan, peralatan teknis rumah sakit, staf dokter, standar rumah sakit dan rekomendasi perantara. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi keputusan pasien untuk mencari pengobatan di rumah sakit. Pelayanan yang baik dari petugas rumah sakit dan fasilitas yang baik juga menjadi poin penting dalam memilih layanan kesehatan (Mardiah, 2019). Eksistensi faktor-faktor tersebut harus dilibatkan dalam perumusan dan perancangan strategi dengan menganalisis

pengaruh suatu faktor terhadap kunjungan pasien di rumah sakit khususnya pasien asuransi swasta dan pasien umum (*out of pocket*).

Saat ini, pasien memiliki begitu banyak pilihan layanan dan penyedia layanan kesehatan. Satu-satunya cara untuk membedakan praktik layanan kesehatan adalah dengan membuat perencanaan yang terdiferensiasi dengan baik, mudah dijalankan, unik serta strategi pemasaran yang disesuaikan dengan era digital. Strategi pemasaran harus mempertimbangkan berbagai aspek mulai dari pemilihan strategi pasar dan mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai dengan tujuan pengembangan dan ketersediaan sumber daya. Pada saat yang sama, strategi pemasaran yang baik harus didasarkan pada kualitas layanan rumah sakit yang baik agar dapat memainkan peran terbaiknya. (Mingrui Geng,2023)



Sumber :

Kottler & Armstrong 2018
 Donabedian,Avedis,2003
 Shiedeh Faye Bassam,2019
 Dokme Sema,2018
 McKinsey,2008
 Borkowski Nancy, 2022

Baltussen,R & Niessen.L
 YS Chen,2010
 Kesselheim et al,2015
 Dib & Alhaddad,2014
 Hidana et al,2018

Gambar 1.2. Kajian masalah penelitian

1.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana segmentasi pasar di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo?
2. Apa target pasar yang ditetapkan di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo?
3. Bagaimana posisi pasar Rumah Sakit Bintang Laut Palopo?
4. Bagaimana implementasi *marketing mix* di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo?
5. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo untuk meningkatkan kunjungan pasien umum dan asuransi swasta?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang tepat dengan pemetaan segmentasi, targeting, positioning dan marketing mix untuk meningkatkan kunjungan pasien umum dan asuransi RS Bintang Laut Palopo.

1.4.2 Tujuan Khusus

Berikut tujuan khusus dari penelitian ini :

1. Mengidentifikasi segmen pasar di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo.
2. Menetapkan target pasar di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo.
3. Mengidentifikasi posisi pasar Rumah Sakit Bintang Laut Palopo.
4. Mengevaluasi *marketing mix* 7P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence*) Rumah Sakit Bintang Laut Palopo.
5. Mengembangkan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan kunjungan pasien umum dan asuransi swasta di Rumah Sakit Bintang Laut Palopo.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Bagi Pengembangan Keilmuan

Penelitian ini memberikan hasil dalam bentuk kontribusi pada pemanfaatan dan pengembangan manajemen pemasaran mencakup strategi pemasaran (segmentasi, *targeting, positioning*) marketing mix, dalam meningkatkan kunjungan pasien umum dan asuransi swasta di rumah sakit.

1.5.2 Manfaat Bagi Institusi

Hasil penelitian ini secara praktis dapat dimanfaatkan untuk memberikan bahan pertimbangan atau masukan kepada institusi rumah sakit tentang strategi pemasaran untuk meningkatkan angka kunjungan pasien umum dan asuransi swasta.

1.5.3 Manfaat Bagi Masyarakat

Dengan digunakannya hasil penelitian ini sebagai acuan menentukan strategi pemasaran oleh institusi/rumah sakit, diharapkan mampu meningkatkan angka cakupan layanan kesehatan bagi masyarakat yang berimplikasi pada peningkatan angka kualitas dan harapan hidup

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Pemasaran

Strategi adalah keseluruhan konsep bagaimana suatu perusahaan mengatur dirinya sendiri dan semua kegiatannya dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan berhasil, melakukan persaingan, dan melakukan imbal hasil kepada pemegang saham. Sedangkan menurut Assauri strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan, acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan Perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Sedangkan strategi pemasaran menurut Swasta, 2008 adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha melalui perencanaan, penentuan harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pembeli. (Rusdi Moh, 2019)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran memberikan arah dalam hubungannya dengan segmentasi pasar, identifikasi sasaran pasar, positioning dan marketing mix.

Marketing mix

Marketing mix terdiri dari empat elemen yaitu produk, harga, promosi, tempat. Sementara itu menurut Hurriyati 2010, untuk pemasaran jasa perlu marketing mix yang mencakup penambahan tiga unsur, yaitu orang, fasilitas dan proses sehingga menjadi 7P. Ketujuh elemen tersebut saling berhubungan satu sama lain dan dapat dikombinasikan sesuai dengan lingkungan, baik dalam maupun di luar perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai Kotler 2009. (Rusdi Moh, 2019)

Strategi pemasaran mengacu pada rencana atau pendekatan yang dirumuskan dengan cermat yang dikembangkan oleh organisasi dengan tujuan mencapai tujuan pemasaran mereka. Proses tersebut mencakup serangkaian tindakan dan pilihan yang dilakukan untuk memfasilitasi promosi, distribusi, dan penjualan produk atau layanan perusahaan kepada konsumen atau pasar yang dituju. Tujuan utama dari strategi pemasaran adalah untuk meningkatkan pengenalan produk, persepsi, dan penjualan, sekaligus membina hubungan yang langgeng dengan konsumen. Perumusan dan penerapan strategi pemasaran memerlukan pertimbangan yang cermat dan penyelarasan berbagai aspek dan elemen untuk mencapai hasil yang paling menguntungkan. Beberapa elemen penting dalam strategi pemasaran antara lain: (Sudirjo, Frans, 2023)

1. Segmentasi Pasar: Mengidentifikasi segmen pasar yang berbeda berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan preferensi konsumen. Dengan memahami perbedaan di antara segmen pasar ini, perusahaan dapat menyesuaikan pendekatannya agar lebih relevan dan efektif.
2. Penentuan Target Pasar: Setelah melakukan segmentasi, perusahaan harus memilih segmen pasar yang menjadi sasaran utamanya. Hal ini membantu perusahaan untuk lebih fokus dan efisien dalam upaya pemasarannya.
3. Product Positioning: Menentukan posisi produk atau merek yang diinginkan di mata konsumen dibandingkan dengan kompetitor. Posisi ini harus mencerminkan keunggulan dan nilai tambah produk yang ingin Anda tonjolkan.
4. Marketing mix: Marketing mix mencakup empat unsur utama yang dikenal dengan 4P, yaitu: Produk: Mengembangkan dan mengelola produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pasar. Harga: Menetapkan harga yang tepat berdasarkan analisis pasar dan strategi perusahaan. Distribusi (Tempat): Menentukan cara dan saluran distribusi yang efisien untuk menyampaikan produk ke konsumen.

Promosi: Membuat dan melaksanakan kegiatan promosi untuk meningkatkan kesadaran, minat, dan pembelian produk.

5. Riset Pasar: Melakukan analisis pasar dan riset konsumen untuk memahami perubahan tren, preferensi, dan kebutuhan pasar. Riset pasar membantu perusahaan membuat keputusan berdasarkan data dan memahami perubahan perilaku konsumen.
6. Analisis Persaingan: Memahami strategi dan kekuatan pesaing di pasar untuk dapat merumuskan rencana tindakan yang tepat untuk meningkatkan daya saing produk.
7. Pengukuran dan Evaluasi: Mengukur kinerja strategi pemasaran yang dijalankan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitasnya. Evaluasi ini membantu perusahaan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan strategi jika diperlukan. (Sudirjo, Frans, 2023)

Strategi pemasaran yang efektif harus terintegrasi, konsisten, dan dapat beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar. Dengan merancang dan menerapkan strategi pemasaran yang tepat, suatu perusahaan dapat memaksimalkan peluang dalam mencapai tujuan bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar. (Sudirjo, Frans, 2023)

Kotler, 1967 memperluas konsep pemasaran dengan mendefinisikan bidang pemasaran dalam tiga domain:

1. Wawasan (klien, perusahaan, pesaing, pemasaran perantara, sosial, politik, budaya, ekonomi, faktor lingkungan dan teknologi) .
2. Strategi (segmentasi, penargetan, penentuan posisi dan pembedaan).
3. Eksekusi (marketing mix: produk, harga, tempat, dan promosi). (Sulasih, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, 2020).

Strategi pemasaran dicirikan sebagai pemasaran yang digunakan oleh bisnis menghasilkan nilai konsumen guna mencapai tujuan bisnis. Untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, dasar pemikiran ini menjelaskan klien harus terwakili (segmentasi dan penargetan) dan bagaimana melayani mereka (positioning dan diferensiasi). Kampanye pemasaran untuk marketing mix yang dilakukan (Sozuer Sibel.,et al. 2020)

Setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan strategi dalam menghadapi berbagai ancaman baik eksternal maupun internal dan merebut peluang. Dengan menjalankan strategi bertujuan agar suatu perusahaan dapat mengikuti sertakan disetiap kondisi baik dalam internal maupun eksternal. Pentingnya dalam merencanakan strategi pemasaran agar dapat memperoleh keunggulan tersendiri dalam arena bersaing serta mempunyai produk sesuai minat konsumen melalui berbagai dukungan pada sumber daya pemasaran. Pendapat dari Kotler & Keller (2009), definisi terkait dengan strategi pemasaran merupakan suatu seni untuk dapat bertahan, memunculkan para pelanggan yang tercipta, terhantar dan dapat memfasilitasi nilai-nilai pelanggan yang dapat dipercaya serta unggul. Menurut Assauri (2015:15), memaparkan strategi pemasaran yaitu suatu rangkaian tujuan, target, sasaran, kebijakan, peraturan yang dapat memberikan arah pada setiap para usahawan dalam memasarkan perusahaan dari waktu ke waktu yang berjalan, sesuai dengan acuan dan tingkatan yang paling tinggi. Utamanya yaitu adanya respon perusahaan untuk berhadapan langsung dengan lingkungan dan keadaan persaingan yang tidak dinamis dan selalu berubah-ubah. (Sozuer Sibel.,et al. 2020)

Michael Porter,1990 Kotler dan Armstrong (2008) pemasaran adalah proses memperkenalkan, menciptakan, mempertahankan dan memperkuat produk yang dihasilkan oleh produsen. Menurut Chan (2008) pemasaran (marketing) adalah pengenalan setiap pelanggan lebih dekat dengan produk perusahaan. Tjiptono (2010) pemasaran adalah strategi transaksi pertukaran antara penjual dan pembeli yang berlanjut tidak berakhir setelah penjualan selesai, dengan kata lain kemitraan dengan pelanggan menciptakan

bisnis yang berulang. Strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan untuk menarik konsumen dan mempertahankan jumlah kunjungan. Pemasaran akan berjalan dengan baik jika pelanggan memiliki kebutuhan jangka panjang dan memiliki peralihan yang tinggi atau dengan kata lain pemasaran relasional sangat terikat dengan suatu sistem tertentu dan mengharapkan pelayanan yang konsisten dan tepat waktu (Purnomo Budi, 2017).

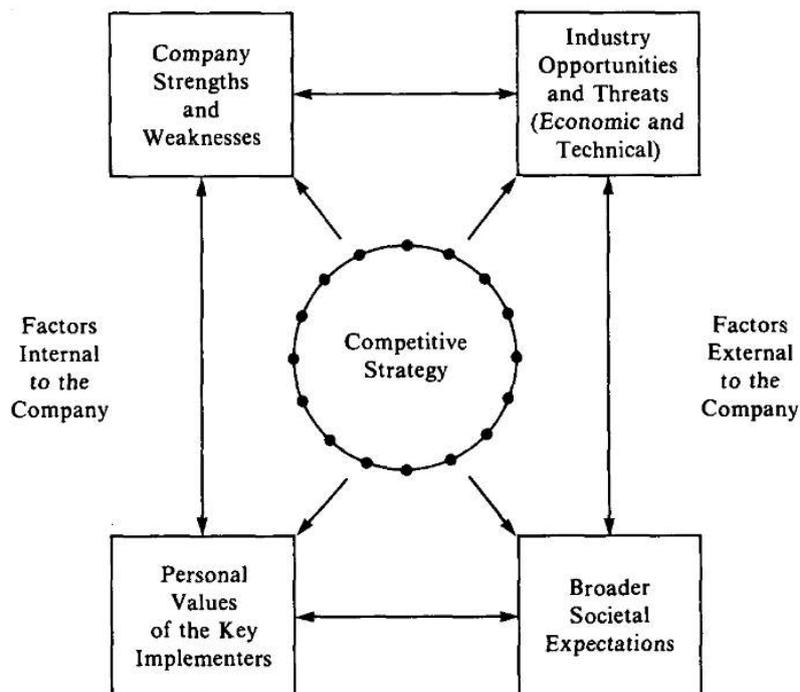
Marketing atau pemasaran merupakan salah satu strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen lama. Menurut Yon Oliver, Richard L. (2009) dalam membentuk ikatan yang lebih kuat dengan pelanggan, pemasaran dapat dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu keuntungan finansial, manfaat sosial dan komponen ikatan structural (Mardiah, Sulistiadi Wahyu, 2019)

Kotler 2018 membagi empat langkah utama dalam merancang strategi pemasaran berbasis nilai pelanggan. Dalam dua langkah pertama, perusahaan memilih pelanggan yang akan dilayaninya. Segmentasi pasar melibatkan pembagian pasar menjadi kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda dan yang mungkin memerlukan strategi atau marketing mix yang terpisah. Perusahaan mengidentifikasi berbagai cara untuk melakukan segmentasi pasar dan mengembangkan profil segmen pasar yang dihasilkan. Penargetan pasar (*targeting*) terdiri dari mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki. Dalam dua langkah terakhir, perusahaan memutuskan proposisi nilai—bagaimana hal itu akan menciptakan nilai bagi pelanggan sasaran. Diferensiasi melibatkan benar-benar membedakan penawaran pasar perusahaan untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul. *Positioning* terdiri dari pengaturan penawaran pasar untuk menempati tempat yang jelas, khas, dan diinginkan relatif terhadap produk pesaing di benak konsumen sasaran. (Kotler & Armstrong, 2018)

2.1.1 Competitive Strategy

Competitive Strategy dirilis oleh Michael E. Porter di tahun 1980. Michael E. Porter adalah seorang profesor di Harvard Business School yang terkenal karena kontribusinya dalam bidang strategi bisnis dan ekonomi. Dia adalah salah satu pemikir terkemuka dalam strategi kompetitif dan dikenal melalui konsep-konsep seperti "*Five Forces Analysis*" dan "*Generic Strategies*." Teori-teorinya telah menjadi dasar dalam pengembangan strategi bisnis di seluruh dunia. (Porter, 1985)

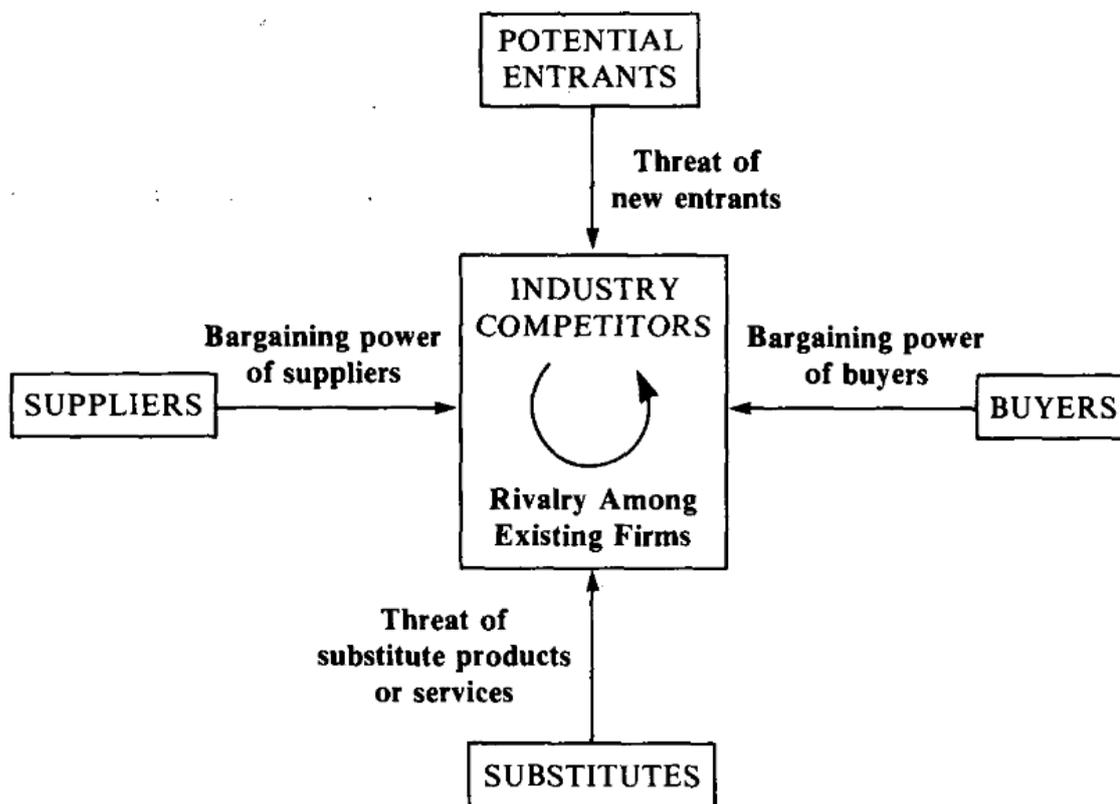
Competitive Strategy menurut Michael Porter merujuk pada pendekatan atau tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar mereka. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan posisi yang kuat dan menguntungkan dalam industri dengan menghadapi dan mengelola kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan di dalam industri tersebut. Kunci untuk mengembangkan strategi ini adalah dengan menggali lebih kekuatan dan menganalisis sumber-sumber dari kekuatan tersebut. (Porter, 1985)



Gambar 2.1. Konteks Rumus Competitive Strategi (Porter, 1998)

Strategi ini melibatkan pertimbangan faktor internal dan eksternal dalam empat faktor utama yaitu: (1) Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah profil aset dan keterampilannya dibandingkan dengan pesaing, termasuk sumber daya keuangan, postur teknologi, identifikasi merek, dan sebagainya. (2) Nilai-nilai pribadi suatu organisasi merupakan kunci dalam implemetasi strategi. Kekuatan dan kelemahan yang dipadukan dengan nilai-nilai menentukan faktor internal (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diadopsi dengan sukses oleh suatu perusahaan. (3) Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan dengan risiko dann potensi yang menyertainya. (4) ekspektasi masyarakat mencerminkan dampak hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepedulian sosial, perkembangan adat istiadat, dan banyak lainnya terhadap perusahaan. Peluang dan ancaman yang dipadukan dengan ekspektasi masyarakat merupakan faktor eksternal industri yang ditentukan oleh lingkungan yang lebih luas. (Porter, 1998)

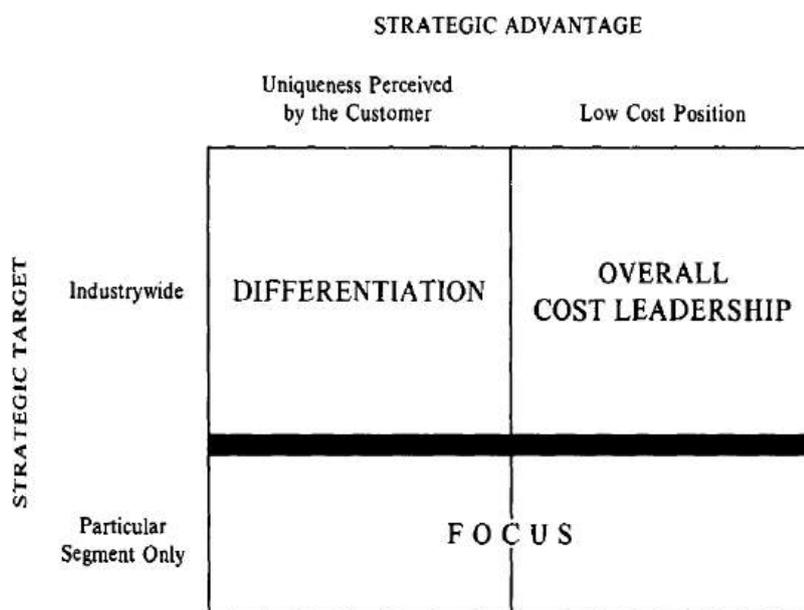
Inti dari perumusan competitive strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya.. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan kompetitif serta strategi perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar industri signifikan mempengaruhi semua perusahaan dalam industri. Kuncinya terletak pada perbedaan kemampuan perusahaan dalam menghadapinya. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukan suatu kebetulan atau ketidakkeberuntungan. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri menjadi akar pertumbuhan ekonomi melampui pesaing saat ini. Keadaan persaingan dalam industri industri bergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, yang ditunjukkan pada Gambar 2.10. (Porter, 1998)



Gambar 2.2 Kekuatan Penggerak Persaingan Industri (Porter, 1985)

Model ini mencoba menganalisis kekuatan penggerak persaingan suatu industri dengan mempertimbangkan lima kekuatan dalam suatu pasar. Menurut Porter, kemungkinan perusahaan memperoleh keuntungan pada suatu waktu tertentu bergantung pada lima faktor: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan pembeli, (3) kekuatan pemasok, (4) ancaman dari produk pengganti, dan (5) persaingan. Lima kekuatan kompetitif ini menggambarkan strategi bersaing sebagai pengambilan tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam suatu industri. Kekuatan ini akan menghasilkan laba atas investasi yang lebih tinggi bagi perusahaan. (Porter, 1985)

Dalam menghadapi lima kekuatan kompetitif, ada tiga pendekatan strategis generik yang dikenal dengan "*Generic Strategies*." yang berpotensi berhasil dalam mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri.



Gambar 2.3 Three Generic Strategies (Porter, 1998)

Pendekatan strategi generik membagi dalam tiga strategi umum: (Porter, 1998)

1. **Cost Leadership** (kepemimpinan biaya)

Kepemimpinan biaya memerlukan pembangunan fasilitas skala efisien yang agresif, upaya yang giat untuk pengendalian biaya dan overhead yang ketat. Biaya yang rendah dibandingkan pesaing menjadi hal yang mendasari seluruh strategi, meskipun kualitas, layanan, dan bidang lainnya tidak dapat diabaikan. Memiliki posisi berbiaya rendah akan menghasilkan laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun terdapat kekuatan kompetitif yang kuat. Posisi biaya yang rendah memberikan perusahaan pertahanan terhadap persaingan dari pesaingnya, karena biayanya yang lebih rendah berarti perusahaan tersebut masih dapat memperoleh keuntungan setelah para pesaingnya bersaing memperebutkan keuntungan melalui persaingan.

Posisi berbiaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli dapat menggunakan kekuasaannya untuk menurunkan harga ke tingkat paling efisien. Biaya yang rendah memberikan pertahanan terhadap pemasok yang kuat dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas untuk mengatasi kenaikan biaya input. Faktor-faktor yang mengarah pada posisi berbiaya rendah biasanya juga memberikan hambatan masuk yang besar dalam hal skala ekonomi atau keunggulan biaya. Dan yang terakhir, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan produk substitusi dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri. Dengan demikian, posisi berbiaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan terus mengikis keuntungan sampai pesaing berikutnya tersingkir karena pesaing yang kurang efisien akan menderita terlebih dahulu dalam menghadapi tekanan persaingan.

2. **Differentiation** (Diferensiasi)

Strategi generik yang kedua adalah membedakan penawaran produk atau jasa perusahaan, menciptakan sesuatu yang dianggap unik di seluruh industri. Pendekatan untuk membedakan dapat dengan berbagai bentuk: desain atau citra merek, teknologi, fitur; layanan pelanggan, jaringan dealer, atau dimensi lainnya. Idealnya, Perusahaan membedakan dirinya dalam beberapa dimensi. Diferensiasi, jika tercapai, merupakan

strategi yang layak untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata dalam suatu industri karena hal ini menciptakan posisi yang dapat dipertahankan untuk menghadapi lima kekuatan kompetitif, meskipun dalam tingkat yang berbeda dan cara yang berbeda dari kepemimpinan biaya.

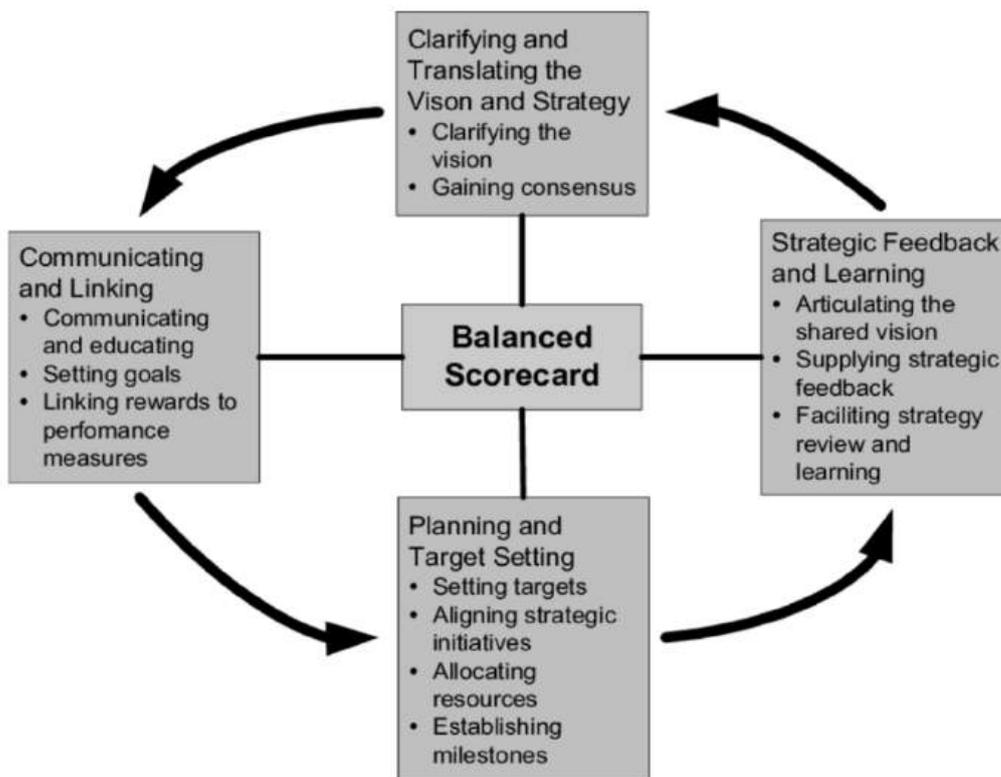
Diferensiasi memberikan isolasi terhadap persaingan kompetitif karena loyalitas merek oleh pelanggan dan mengakibatkan sensitivitas yang lebih rendah terhadap harga. Hal ini juga meningkatkan margin, sehingga menghindari kebutuhan akan posisi berbiaya rendah. Loyalitas pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan memberikan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi dalam menghadapi kekuatan pemasok, dan hal ini jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak memiliki alternatif yang sebanding dan dengan demikian kurang sensitif terhadap harga. Yang terakhir, perusahaan yang telah membedakan dirinya untuk mencapai loyalitas pelanggan harus mempunyai posisi yang lebih baik dalam kaitannya dengan produk pengganti dibandingkan pesaingnya.

3. **Focus** (Fokus)

Strategi umum terakhir adalah berfokus pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, atau pasar geografis. Seperti halnya diferensiasi, fokus dapat berbagai bentuk. Meskipun strategi berbiaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai tujuan mereka di seluruh industri, strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu dengan baik, dan setiap kebijakan fungsional dikembangkan dengan mempertimbangkan hal ini. Strategi ini bertumpu pada premis bahwa perusahaan mampu melayani sasaran strategisnya yang sempit dengan lebih efektif atau efisien dibandingkan pesaing yang bersaing secara lebih luas. Hasilnya, perusahaan mencapai diferensiasi karena dapat memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau biaya yang lebih rendah dalam memenuhi target tersebut, atau keduanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari perspektif pasar secara keseluruhan, strategi ini berhasil mencapai salah satu atau kedua posisi ini dibandingkan dengan target pasarnya yang sempit.

2.1.2 **Balance Score Card**

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang membantu organisasi, termasuk rumah sakit, untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam tindakan yang dapat diukur. BSC dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton, dan fokusnya adalah pada keseimbangan antara empat perspektif utama untuk memastikan kinerja organisasi yang optimal. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai strategi sistem manajemen, untuk mengelola strategi mereka dalam jangka panjang lihat Gambar 2.11. (Kaplan & Norton, 2004)



The Balanced Scorecard as a strategic framework for action

Gambar 2.4. *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Aksi Strategis (Kaplan & Norton,2004)

Fokus pengukuran Balance Scorecard untuk mencapai proses manajemen yang kritis :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan langkah-langkah strategis
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced Scorecard menawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan strategi menciptakan nilai. Kerangka kerja BSC memiliki beberapa elemen penting. Kinerja finansial yang merupakan indikator ketertinggalan, memberikan definisi akhir keberhasilan suatu organisasi. Strategi menggambarkan bagaimana suatu organisasi bermaksud menciptakan pertumbuhan berkelanjutan dalam nilai pemegang saham. Keberhasilan dengan pelanggan yang ditargetkan memberikan komponen utama untuk meningkatkan kinerja keuangan. Selain mengukur indikator hasil keberhasilan pelanggan yang tertinggal, seperti kepuasan, retensi, dan pertumbuhan, perspektif pelanggan mendefinisikan proposisi nilai untuk segmen pelanggan yang ditargetkan. (Kaplan & Norton,2004)

Memilih proposisi nilai pelanggan adalah elemen sentral dari strategi. Dasar analisis *Balanced Scorecard* (BSC) adalah untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam organisasi agar strategi dan visi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan operasional yang terukur dan seimbang. Setiap perspektif mewakili aspek penting dari kinerja organisasi yang harus dipantau dan dikelola untuk mencapai tujuan strategis. Empat perspektif dalam *Balance Scorecard* sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

BSC mempertahankan perspektif keuangan sebagai tujuan akhir Perusahaan yang memaksimalkan keuntungan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, termasuk implementasi dan pelaksanaannya, berkontribusi terhadap

perbaikan laba. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan pengukuran profitabilitas misalnya, berdasarkan pendapatan operasional dan laba atas investasi. Pada dasarnya, strategi keuangan itu sederhana; perusahaan dapat menghasilkan lebih banyak uang dengan (1) menjual lebih banyak, dan (2) membelanjakan lebih sedikit. Oleh karena itu, kinerja keuangan perusahaan ditingkatkan melalui dua pendekatan dasar yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas (Kaplan & Norton,2004)



Gambar 2.5. Perspektif Keuangan Memberikan Nilai Yang Nyata

Perusahaan dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan yang menguntungkan dengan memperdalam hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. Hal ini memungkinkan mereka untuk menjual lebih banyak produk atau layanan yang ada, atau produk dan layanan tambahan. Misalnya, bank dapat berupaya agar nasabah rekening giro mereka juga menggunakan kartu kredit yang dikeluarkan oleh bank, dan meminjam dari bank untuk membeli rumah atau mobil. Perusahaan juga dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan dengan menjual produk yang sepenuhnya baru. Perusahaan juga dapat meningkatkan pendapatan dengan menjual kepada pelanggan di segmen yang benar-benar baru misalnya, Staples kini menjual ke usaha kecil serta pelanggan ritel dan di pasar baru, seperti dengan memperluas penjualan domestik ke penjualan internasional. (Kaplan & Norton,2004)

Produktivitas adalah dimensi kedua dari strategi keuangan, juga dapat terjadi dalam dua cara. Pertama, Perusahaan mengurangi biaya dengan menurunkan biaya langsung dan tidak langsung. Pengurangan biaya seperti ini memungkinkan Perusahaan untuk menghasilkan jumlah output yang sama dan menghabiskan lebih sedikit uang untuk sumber daya manusia, material, energi, dan persediaan lain-lain. Kedua, perusahaan dengan memanfaatkan asset keuangan dan fisiknya lebih efisien, mengurangi modal kerja dan modal tetap yang diperlukan untuk mendukung suatu hal tingkat bisnis. Misalnya, melalui pendekatan just-in-time, perusahaan dapat mendukung tingkat penjualan tertentu dengan persediaan yang lebih sedikit. Dengan mengurangi waktu henti peralatan yang tidak terjadwal, Perusahaan dapat memproduksi lebih banyak tanpa meningkatkan investasi mereka pada pabrik dan peralatan. (Kaplan & Norton,2004)

Secara umum, ukuran yang terkait dengan perspektif ini difokuskan pada laba atas investasi (ROI) dan nilai tambah ekonomi. Setiap tindakan yang diambil dalam perspektif ini harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja keuangan, dan harus menjadi bagian dari rantai sebab-akibat yang mengarah pada peningkatan tersebut. Biasanya,

perusahaan akan memusatkan perhatian pada peningkatan pendapatan, peningkatan biaya dan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aset, dan pengurangan risiko. Meskipun beberapa dari ukuran ini diberi label sebagai ukuran umum, ukuran keuangan jarang cocok untuk keseluruhan organisasi, namun biasanya cenderung diterapkan pada satu unit bisnis. Hal ini mencerminkan bahwa kartu skor keseimbangan jarang dapat diterapkan pada seluruh organisasi, karena masing-masing organisasi memiliki strategi yang tepat untuk menambah strategi organisasi secara keseluruhan. (Kaplan & Norton,1996)

		Strategic Themes		
		Revenue Growth & Mix	Cost Reduction/ Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services, and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of Sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ROCE by key asset categories asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Gambar 2.6. Mengukur Tema Keuangan Strategis

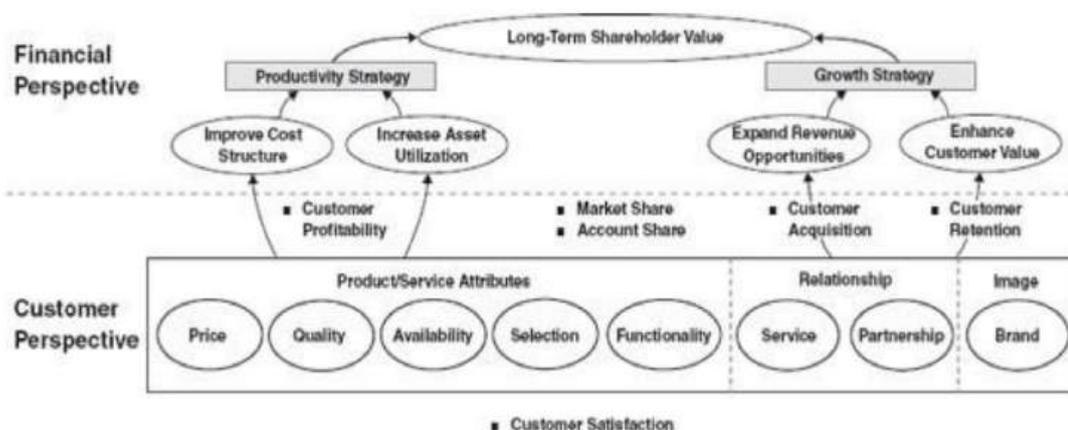
Ukuran finansial juga sangat bervariasi di setiap tahapan siklus hidup bisnis: Pertumbuhan, Keberlanjutan, dan Panen. Pertumbuhan adalah tahap awal dimana produk atau jasa suatu bisnis masih memiliki potensi pertumbuhan yang cukup besar sehingga memerlukan pengeluaran sumber daya yang signifikan untuk mengembangkan/meningkatkannya. Tahap ini biasanya disertai dengan arus kas negatif dan ROI yang rendah, menargetkan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar, segmen pelanggan, dan/atau wilayah yang diinginkan. Sebagian besar unit bisnis perusahaan mana pun akan berada dalam tahap keberlanjutan, masih dibentuk oleh investasi/reinvestasi, namun dengan tingkat pengembalian yang dapat diterima (alias profitabilitas atau margin kotor). Tidak hanya tingkat pendapatan yang penting, namun modal yang diinvestasikan juga merupakan faktor yang mempengaruhi. Unit-unit ini ingin mempertahankan pangsa pasarnya dan, jika mungkin, tetap mengembangkannya. Fase matang dari siklus hidup (panen) adalah saat perusahaan memperoleh manfaat dari investasi yang dilakukan pada dua fase sebelumnya, dan hanya ada sedikit investasi (kebanyakan pemeliharaan) yang masih dilakukan pada produk dan layanan yang ditawarkan, dan bahkan pengurangan biaya. kebutuhan modal kerja. (Kaplan & Norton,2004)

Untuk masing-masing tahapan ini terdapat tiga jenis tema keuangan: Pertumbuhan dan Bauran Pendapatan (biasanya melalui tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar yang ditargetkan), Pengurangan Biaya/Peningkatan Produktivitas, dan Pemanfaatan Aset/Strategi Investasi (biasanya diukur melalui laba atas modal).

dipekerjakan, ROI dan nilai tambah ekonomi). Tabel di bawah ini menunjukkan tindakan standar yang dapat diambil dalam matriks tahapan dan tema.

2. Perspektif Pelanggan

Strategi pertumbuhan pendapatan memerlukan proposisi nilai spesifik, dalam perspektif pelanggan yang menggambarkan bagaimana organisasi akan menciptakan nilai yang berbeda dan berkelanjutan untuk target segmen. Dalam peta strategi perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen target pelanggan di mana unit bisnis bersaing dan mengukur kinerja unit bisnis untuk pelanggan di target segmen tersebut. Perspektif pelanggan biasanya mencakup beberapa ukuran umum mengenai keberhasilan hasil dari strategi yang dirumuskan dan diterapkan dengan baik yaitu : Kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, Profitabilitas pelanggan, Pangsa pasar, *Account share*. (Kaplan & Norton,2004)



Gambar 2.7. Perspektif Pelanggan: Menciptakan Proporsi Nilai Terdiferensiasi Yang Berkelanjutan Adalah Jantung Dari Strategi

Pengukuran outcome pelanggan umumnya dapat dilihat dalam hubungan sebab-akibat. Misalnya, kepuasan pelanggan mengarah pada retensi pelanggan dan dari mulut ke mulut, akuisisi pelanggan baru. Dengan retensi pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan pangsa bisnis, *account share*, dengan pelanggan setianya. Menggabungkan akuisisi pelanggan dan peningkatan bisnis yang dilakukan dengan pelanggan yang sudah ada, perusahaan harus meningkatkan pangsa pasarnya secara keseluruhan dengan target pelanggan. Akhirnya, retensi pelanggan akan meningkatkan profitabilitas pelanggan, karena mempertahankan pelanggan biasanya jauh lebih murah dibandingkan memperoleh pelanggan baru atau mengganti pelanggan. (Kaplan & Norton,2004)

Setelah perusahaan memahami siapa target pelanggannya, perusahaan dapat mengidentifikasinya tujuan dan ukuran proposisi nilai yang ingin ditawarkan. Proposisi nilai mendefinisikan strategi perusahaan terhadap pelanggan dengan menggambarkan perpaduan unik antara produk, harga, layanan, hubungan, dan citra yang ditawarkan perusahaan kepada kelompok target pelanggannya. Proposisi nilai seharusnya mengkomunikasikan apa yang diharapkan perusahaan untuk dilakukan bagi pelanggannya dengan lebih baik atau berbeda dibandingkan para pesainya. (Kaplan & Norton,2004)

Pada dasarnya perspektif pelanggan berkisar pada pilihan organisasi mengenai pasar dan/atau segmen pelanggan mana yang ingin mereka targetkan. Segmen ini mewakili sumber pendapatan untuk monetisasi produk/layannya. Tema sentral yang menjadi tujuan untuk dicocokkan ini, dapat dipecah menjadi beberapa pengukuran (indikator prospek), yang beberapa di antaranya bersifat umum di semua organisasi: pangsa pasar, kepuasan, loyalitas & retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Langkah-langkah tersebut pada gilirannya sesuai dengan proposisi nilai pelanggan, alias atribut yang digabungkan suatu produk atau layanan untuk mencoba dan mengamankan basis pelanggan yang ditargetkan. (Kaplan & Norton,1996)



Market Share	Reflects the proportion of business in a given market (in terms of number of customers, dollars spent, or unit volume sold) that a business unit sells.
Customer Acquisition	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customers or business.
Customer Retention	Tracks, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit retains or maintains ongoing relationships with its customers.
Customer Satisfaction	Assesses the satisfaction level of customers along specific performance criteria within the value proposition.
Customer Profitability	Measures the net profit of a customer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support that customer.

Gambar 2.8. Ukuran Inti dari Perspektif Pelanggan

Mengenai ukuran profitabilitas pelanggan, perusahaan tidak hanya ingin pelanggannya puas dengan produk atau layannya, mereka juga ingin mendapatkan keuntungan dari mereka. Ukuran profitabilitas dapat dinilai secara individual atau secara agregat melalui teknik seperti Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (ABC) untuk menetapkan harga strategis Anda dengan tepat. Analisis ABC juga dapat menunjukkan kapan harus mengevaluasi kembali basis pelanggan yang ditargetkan untuk menentukan apakah akan mempertahankan segmen pasar saat ini, melakukan transformasi (meninjau kembali harga), menghilangkan basis pelanggan (tidak ada lagi kemungkinan profitabilitas), atau memantau segmen pelanggan yang tidak ditargetkan. (Kaplan & Norton,1996)

Di luar ukuran-ukuran umum ini, terdapat banyak ukuran lain yang disesuaikan dengan beragam proposisi nilai. Namun semua ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori berbeda: atribut produk/layanan (fungsi dalam kaitannya dengan pendorong kinerja untuk kepuasan pelanggan), hubungan pelanggan (termasuk dimensi pengiriman), dan citra/reputasi (faktor tidak berwujud yang menarik pelanggan ke perusahaan) . Penggerak kinerja untuk kepuasan pelanggan adalah waktu (waktu tunggu: indikator waktu yang berlalu sejak permintaan pelanggan diidentifikasi hingga

saat pengiriman), kualitas (dengan cepat menjadi kebutuhan kompetitif) dan harga. (Kaplan & Norton,1996)

3. Perspektif proses bisnis internal

Tujuan dalam perspektif pelanggan menggambarkan strategi, target pelanggan dan proposisi nilai, tujuan dalam perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi ekonomi dari strategi yang sukses, pendapatan dan pertumbuhan keuntungan dan produktivitas. Ketika organisasi mempunyai gambaran yang jelas mengenai tujuan keuangan dan pelanggan, tujuan dalam perspektif internal dan pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bagaimana strategi itu akan dicapai. Organisasi mengelola proses internal dan pengembangan sumber daya manusia, informasi, dan modal organisasi untuk menghasilkan perbedaan proposisi nilai dari strategi. Kinerja yang luar biasa dari dua perspektif ini untuk mendorong strategi. (Kaplan & Norton,2004)

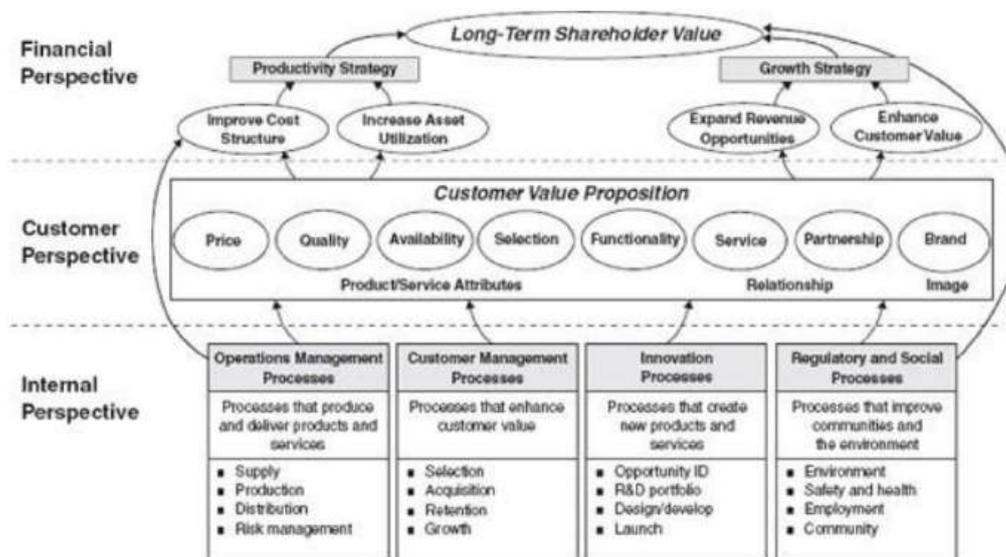
Proses internal mencapai dua komponen penting strategi organisasi: (1) mereka menghasilkan dan menyampaikan proposisi nilai bagi pelanggan, dan (2) mereka meningkatkan proses dan mengurangi biaya untuk komponen produktivitas dalam perspektif keuangan. Kami mengelompokkan berbagai proses internal organisasi ke dalam empat kelompok:

1. Proses manajemen operasi
2. Proses manajemen pelanggan
3. Proses inovasi
4. Proses regulasi dan social

Proses Manajemen Operasi

Proses manajemen operasi adalah proses dasar sehari-hari yang digunakan perusahaan untuk memproduksi produk dan layanan yang ada dan mengirimkannya ke pelanggan. Proses manajemen operasi perusahaan manufaktur meliputi hal-hal berikut:

- Memperoleh bahan mentah dari pemasok
- Mengubah bahan mentah menjadi barang
- Mendistribusikan barang jadi ke pelanggan
- Mengelola risiko



Gambar 2.9. Internal Proses Menciptakan Nilai Untuk Pelanggan dan Pemegang Saham.

Proses Manajemen Pelanggan

Proses manajemen pelanggan memperluas dan memperdalam hubungan dengan pelanggan sasaran. Empat rangkaian proses manajemen pelanggan:

- Pilih pelanggan yang ditargetkan
- Dapatkan pelanggan yang ditargetkan
- Pertahankan pelanggan
- Kembangkan bisnis dengan pelanggan

Pemilihan pelanggan melibatkan identifikasi populasi target yang paling diinginkan oleh proposisi nilai perusahaan. Proses pemilihan pelanggan mendefinisikan serangkaian karakteristik pelanggan yang menggambarkan segmen pelanggan yang menarik bagi perusahaan. Bagi perusahaan segmen pelanggan dapat ditentukan berdasarkan pendapatan, kekayaan, usia, jumlah keluarga, dan gaya hidup; segmen pelanggan bisnis pada umumnya sensitif terhadap harga, cepat mengadopsi, dan paham teknologi. Akuisisi pelanggan berkaitan prospek kedepan, komunikasi dengan pelanggan potensial, memilih level produk, harga produk, dan penjualan. Retensi pelanggan adalah hasil dari pelayanan prima dan tanggap terhadap permintaan pelanggan. Unit layanan yang tepat waktu dan berpengetahuan luas penting untuk menjaga loyalitas pelanggan dan mengurangi kemungkinan pindahnya pelanggan. Mengembangkan bisnis dengan pelanggan perusahaan mengelola hubungan secara efektif, penjualan silang berbagai produk dan layanan, dan dikenal sebagai penasihat dan pemasok tepercaya. (Kaplan & Norton,2004)

Proses Inovasi

Proses inovasi mengembangkan produk, proses, dan layanan baru, yang seringkali memungkinkan perusahaan untuk menembus pasar dan segmen pelanggan baru. Proses inovasi mencakup empat rangkaian proses:

- Mengidentifikasi peluang untuk produk dan layanan baru
- Mengelola portofolio penelitian dan pengembangan
- Merancang dan mengembangkan produk dan layanan baru
- Membawa produk dan layanan baru ke pasar

Manajer produk menghasilkan ide-ide baru dengan memperluas kemampuan produk dan layanan yang ada, menerapkan penemuan dan teknologi baru, dan belajar dari saran dan masukan pelanggan. Inti dari pengembangan produk, membawa konsep baru ke pasar. Keberhasilan desain dan proses pengembangan akan menghasilkan produk yang memiliki fungsionalitas yang diinginkan, menarik bagi target pasar, dan dapat diproduksi dengan kualitas yang konsisten dan margin keuntungan yang memuaskan. Proses inovasi, untuk proyek tertentu, berakhir ketika perusahaan mencapai target penjualan dan produksi pada fungsionalitas produk, kualitas dan biaya. (Kaplan & Norton,2004)

Proses Regulasi dan Sosial

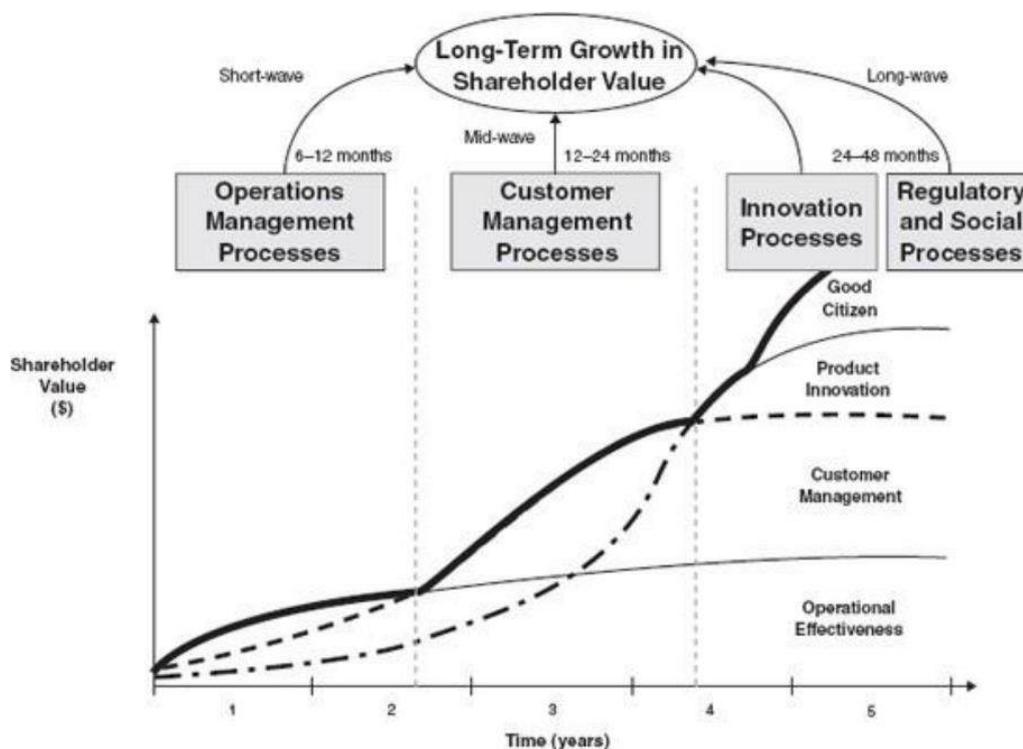
Proses regulasi dan sosial membantu organisasi untuk terus mendapatkan hak untuk beroperasi di komunitas dan negara tempat mereka memproduksi dan menjual. Peraturan nasional dan local terkait lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan karyawan, perekrutan dan praktek ketenagakerjaan serta penerapan standar praktik perusahaan. Namun, banyak perusahaan berupaya untuk lebih dari sekadar mematuhi standar minimal yang ditetapkan oleh peraturan. Mereka ingin bekerja lebih baik dibandingkan batasan peraturan sehingga mereka mengembangkan reputasi sebagai perusahaan pilihan di setiap komunitas tempat mereka beroperasi.

Perusahaan mengelola dan melaporkan kinerja peraturan dan sosial mereka berdasarkan sejumlah dimensi penting:

- Lingkungan
- Kesehatan dan Keselamatan
- Praktik ketenagakerjaan
- Pengembangan masyarakat

Berinvestasi dalam bidang lingkungan hidup, kesehatan, keselamatan, praktik ketenagakerjaan, dan pengembangan masyarakat tidak harus semata-mata karena alasan altruistik. Reputasi kinerja yang sangat baik dalam dimensi peraturan dan sosial akan membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, sehingga menjadikan sumber daya manusia lebih efektif dan efisien. Selain itu, mengurangi insiden lingkungan dan meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya operasional. Dan akhirnya, perusahaan dengan reputasi yang baik akan meningkatkan citranya di mata pelanggan dan investor. (Kaplan & Norton, 2004)

Dalam mengembangkan perspektif internal peta strategi, manajer mengidentifikasi proses yang paling penting bagi strategi mereka. Perusahaan yang mengikuti strategi kepemimpinan produk akan menekankan keunggulan dalam proses inovasi mereka; perusahaan yang mengikuti strategi biaya rendah harus unggul dalam proses operasional; dan perusahaan yang mengikuti strategi pelanggan akan menekankan proses manajemen pelanggan. Namun dengan penekanan pada salah satu dari empat kelompok proses internal, perusahaan masih harus mengikuti strategi yang “seimbang” dan berinvestasi dalam meningkatkan proses di keempat kelompok tersebut. (Kaplan & Norton, 2004)



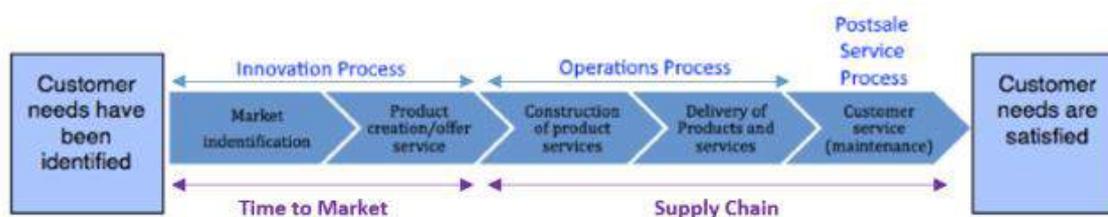
Gambar 2.10 Proses Internal memberikan nilai dalam jangka waktu yang berbeda

Keuntungan finansial dari perbaikan proses dalam empat tema perspektif internal terjadi dalam periode waktu yang berbeda. Penghematan biaya dari perbaikan proses

operasional memberikan manfaat yang cepat (dalam waktu enam hingga dua belas bulan). Pertumbuhan pendapatan dari peningkatan hubungan pelanggan terjadi dalam jangka menengah (dua belas hingga dua puluh empat bulan). Proses inovasi umumnya membutuhkan waktu lebih lama untuk menghasilkan peningkatan pendapatan dan margin (dua puluh empat hingga empat puluh delapan bulan). Manfaat dari proses peraturan dan sosial juga biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk dirasakan karena perusahaan menghindari litigasi dan meningkatkan citra mereka sebagai pemberi kerja dan pemasok pilihan di setiap komunitas tempat mereka beroperasi. (Kaplan & Norton,2004)

Ada ratusan proses yang terjadi secara bersamaan dalam sebuah organisasi, masing-masing proses menciptakan nilai dalam beberapa cara. Seni strategi adalah mengidentifikasi dan unggul dalam beberapa proses yang paling penting bagi proposisi nilai pelanggan. Semua proses harus dikelola dengan baik, tapi beberapa strategis harus mendapat perhatian khusus dan fokus untuk menciptakan diferensiasi strategi. Proses strategis yang dipilih juga harus diambil dari keempat cluster. Setiap strategi harus mengidentifikasi satu atau lebih proses dalam manajemen operasi, manajemen pelanggan, inovasi, dan peraturan dan sosial. Dengan cara ini, proses penciptaan nilai menjadi seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini memastikan bahwa pertumbuhan nilai pemegang saham akan berkelanjutan seiring berjalannya waktu. (Kaplan & Norton,2004)

Perspektif proses bisnis internal, tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas, waktu respon, dan pengenalan produk baru. Perspektif ini mempertimbangkan keseluruhan rantai nilai, yang terdiri dari proses inovasi, operasional, dan layanan purnajual. Proses inovasi fokus pada penciptaan produk/layanan untuk kebutuhan pelanggan yang muncul dan tersembunyi, sedangkan produksi dan pengiriman sebenarnya dilakukan di segmen operasional. Layanan purnajual berlangsung setelah penjualan produk atau layanan yang pada akhirnya menciptakan kepuasan pelanggan. (Kaplan & Norton,1996)



Gambar 2.11. Model Rantai Nilai Generik

Seringkali dianggap sebagai proses pendukung dan bukan bagian dari rantai nilai, proses ini sering diabaikan ketika menyiapkan sistem penilaian kinerja. Namun, yang terbaik adalah menjadikan proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai untuk mengidentifikasi pasar/pelanggan baru, dan kebutuhan (yang muncul dan tersembunyi) yang akan dimiliki oleh segmen baru ini. Setelah identifikasi awal ini, dilakukan pengamatan tentang bagaimana memenuhi kebutuhan segmen tersebut dan bagaimana menentukan karakteristik produk/jasa baru ini dalam ukuran pasar, preferensi pelanggan, dan harga. Bagian kedua dari layanan inovasi adalah pengembangan produk. Komponen ini dilengkapi dengan serangkaian indikator kinerja, yang biasanya berorientasi pada peningkatan hasil, pengurangan waktu siklus, dan

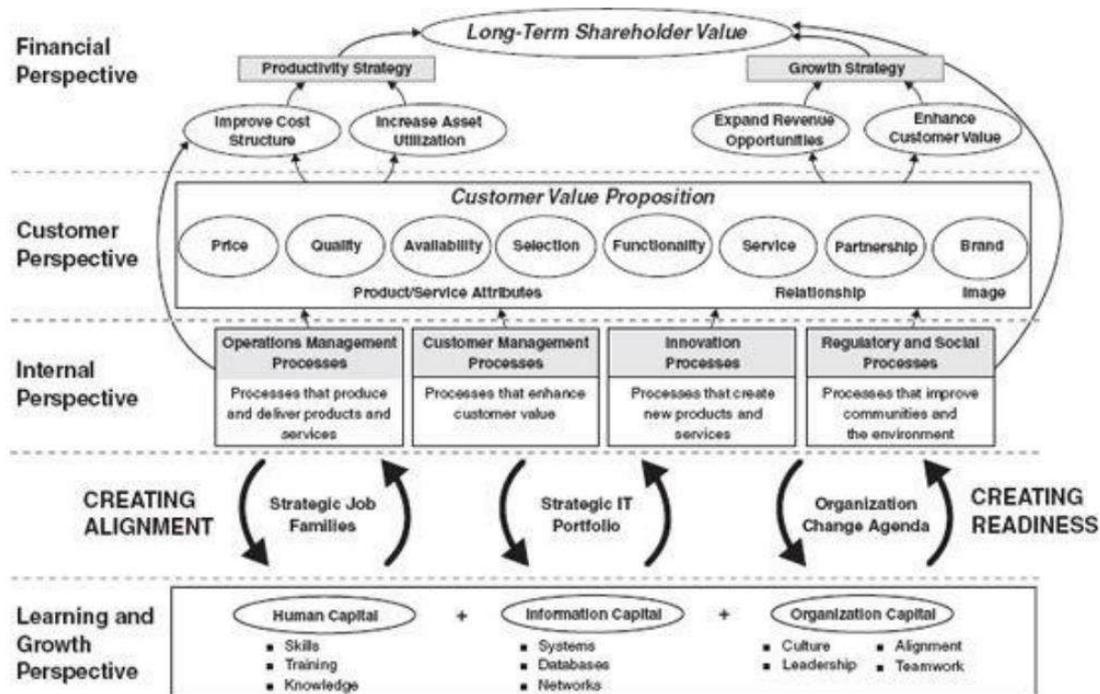
pengurangan biaya produksi di setiap tahap proses pengembangan. (Kaplan & Norton,1996)

Proses operasional merupakan gelombang pendek penciptaan nilai. Siklusnya jelas: pesanan pelanggan diterima, produk atau layanan yang diminta dibuat, dan dikirimkan ke pelanggan. Indikator utama proses ini adalah efisiensi, konsistensi, dan pengiriman tepat waktu. Langkah terakhir dalam rantai nilai adalah layanan purnajual meliputi garansi dan perbaikan kerusakan, pengembalian produk, dan pemrosesan pembayaran (misalnya administrasi kartu kredit). (Kaplan & Norton,1996)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir adalah Pembelajaran dan Pertumbuhan. Jika perspektif sebelumnya ditujukan untuk mewujudkan kinerja terobosan, maka perspektif ini merupakan pendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perspektif lainnya. Perspektif keempat dari peta strategi Balanced Scorecard, pembelajaran dan pertumbuhan, menggambarkan aset tak berwujud organisasi dan perannya dalam strategi. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan kemampuan dalam tiga kategori berbeda: (Kaplan & Norton,2004)

1. *Human capital*: Ketersediaan keterampilan, bakat, dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung strategi
2. *Information capital*: Ketersediaan sistem informasi, jaringan, dan infrastruktur diperlukan untuk mendukung strategi
3. *Organization capital*: Kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi



Gambar 2.12 Aset Tak berwujud harus selaras dengan strategi menciptakan nilai

Meskipun semua organisasi berupaya mengembangkan sumber daya manusia, teknologi, dan budayanya, sebagian besar organisasi tidak menyelaraskan aset tak berwujud ini dengan strategi mereka. Kunci untuk menciptakan keselarasan ini adalah "granularitas" yaitu, bergerak melampaui hal-hal umum seperti "mengembangkan sumber daya manusia" atau "menghidupi nilai-nilai inti" dan fokus pada kemampuan dan atribut spesifik yang diperlukan oleh proses internal. Peta strategi Balanced Scorecard

memungkinkan para eksekutif untuk menentukan dengan tepat modal SDM, informasi, dan organisasi spesifik yang dibutuhkan oleh strategi.

Human Capital Proses pengukuran kesiapan sumber daya manusia dimulai dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh individu untuk melakukan setiap proses internal penting dalam peta strategi organisasi. Perbedaan antara persyaratan dan kemampuan saat ini menunjukkan “kesenjangan kompetensi” yang menentukan kesiapan sumber daya manusia suatu organisasi. Adapun tahap mempersiapkan SDM adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan

Semua pekerjaan penting bagi organisasi jika tidak perusahaan tidak akan mempekerjakan dan membayar orang untuk melaksanakannya. Namun, banyak pekerjaan kompetensi kemampuan dasar, tetapi bukan persyaratan khusus yang menciptakan diferensiasi. Meskipun para manajer harus mengembangkan potensi setiap orang dalam organisasi, mereka juga harus menyadari beberapa potensi pekerjaan memiliki dampak yang jauh lebih besar terhadap strategi dibandingkan pekerjaan lainnya. Proses manajemen sumber daya manusia yang strategis harus mengidentifikasi dan fokus pada beberapa pekerjaan penting yang memiliki dampak terbesar terhadap strategi.

2. Membangun Profil Kompetensi

Pada langkah ini mendefinisikan persyaratan pekerjaan dengan cukup rinci. Profil kompetensi menggambarkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang dibutuhkan dalam suatu posisi. Profil kompetensi memberikan referensi yang dapat digunakan departemen SDM ketika merekrut, melatih, dan mengembangkan SDM untuk posisi tersebut.

3. Menilai Kesiapan *Human Capital*

Pada langkah ini organisasi menilai kemampuan dan kompetensi karyawan dalam pekerjaan strategis. Penilai dapat memanfaatkan berbagai pendekatan untuk mengevaluasi kinerja dan potensi individu. Penilaian ini memberikan individu pemahaman yang jelas tentang tujuan mereka, umpanbalik yang bermakna pada kompetensi dan kinerja mereka saat ini, dan pendekatan praktis untuk pengembangan pribadi di masa depan.

4. Program Pengembangan Human Capital

Peta strategi menambahkan fokus pada program sumber daya manusia, perekrutan, pelatihan, dan perencanaan karier yang mengembangkan sumber daya manusia organisasi. Tanpa panduan peta strategi, sebagian besar program pengembangan SDM berupaya memenuhi kebutuhan semua karyawan dan kurang berinvestasi pada pekerjaan yang benar-benar menghasilkan perbedaan. Dengan memfokuskan investasi sumber daya manusia dan program pengembangan pada sejumlah kecil karyawan (seringkali kurang dari 10 persen) pada pekerjaan strategis, organisasi dapat mencapai kinerja terobosan dengan lebih cepat dan lebih efisien dibandingkan dengan belanja SDM yang tersebar.

Information capital terdiri dari sistem, database, perpustakaan, dan jaringan yang tersedia di organisasi. Sebuah organisasi yang menerapkan strategi biaya rendah mendapatkan keuntungan tertinggi dari sistem informasi yang berfokus pada kualitas dan proses perbaikan, dan produktivitas tenaga kerja. Strategi solusi pelanggan mendapat manfaat paling besar dari sistem informasi yang mengungkap pengetahuan tentang preferensi pelanggan dan perilaku, dan meningkatkan kontak, layanan, dan retensi pelanggan. Dan strategi kepemimpinan produk memerlukan sistem informasi untuk meningkatkan desain produk dan proses pengembangan alat. Dengan demikian

Information capital harus dikelola agar selaras dengan strategi. Langkah penyusunan *Information capital* dalam strategi:

1. Mendeskripsikan *Information capital*
Information capital terdiri dari dua komponen: infrastruktur teknologi dan aplikasi modal informasi
2. Menyelaraskan *Information capital* dengan strategi
Memastikan aplikasi *Information capital* selaras dengan proses internal strategis pada peta strategi organisasi.
3. Mengukur kesiapan *Information capital*
Kesiapan strategis *Information capital* mengukur tingkat kesiapan *Information capital* organisasi untuk mendukung strategi perusahaan.

Organisation capital didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi. Sebuah perusahaan dengan *organisation capital* yang tinggi mempunyai pemahaman sama mengenai visi, misi, nilai-nilai, dan strategi, memiliki kepemimpinan yang kuat dan menciptakan budaya kinerja sehingga semua orang bekerja sama dan dalam arah yang sama. Sebaliknya, perusahaan dengan *organisation capital* yang rendah, belum berhasil mengkomunikasikan prioritasnya dan membangun budaya baru. Kemampuan untuk menciptakan *organisation capital* yang positif adalah salah satu prediktor terbaik keberhasilan pelaksanaan strategi.

Organisation capital dibangun berdasarkan empat komponen:

1. Budaya: Kesadaran dan internalisasi misi, visi, dan nilai-nilai inti yang diperlukan untuk melaksanakan strategi
2. Kepemimpinan: Ketersediaan pemimpin yang berkualitas di semua tingkatan untuk memobilisasi organisasi menuju strateginya
3. Penyelarasan: Tujuan individu, tim, dan departemen selaras dengan pencapaian tujuan strategis
4. Kerja tim: Pengetahuan potensi strategis dibagikan secara menyeluruh dalam organisasi

2.1.3 *Strategic Alternatives*

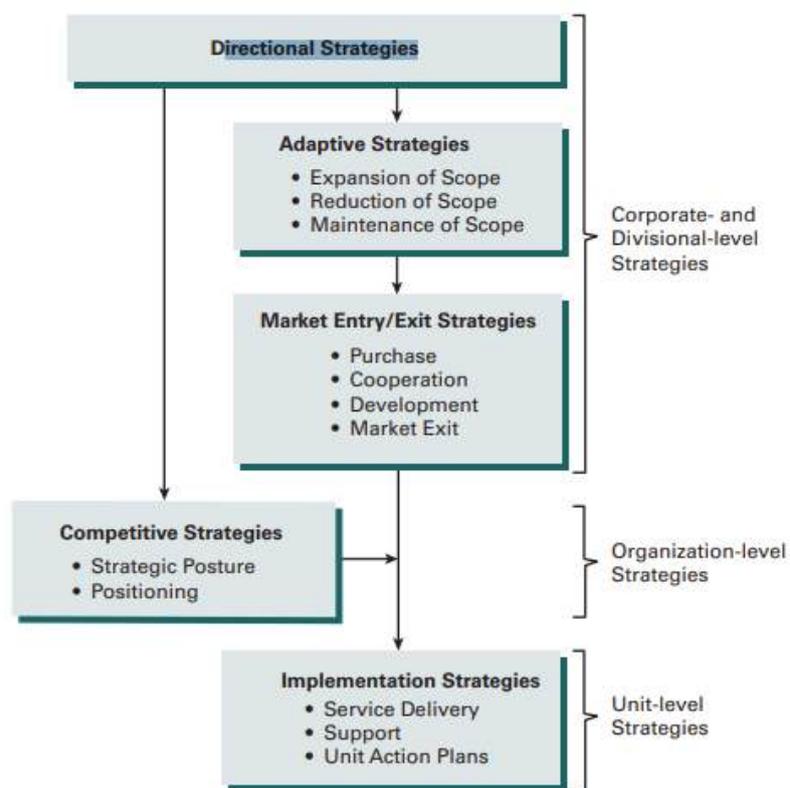
Peter M. Ginter, bersama rekan-rekannya, mengembangkan kerangka kerja mengenai strategi alternatif dalam konteks perencanaan strategis, terutama untuk organisasi layanan kesehatan. Konsep ini terutama dipublikasikan dalam bukunya yang berjudul "*Strategic Management of Health Care Organizations*", yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1992 dan terus diperbarui dalam edisi-edisi selanjutnya. *Strategic Alternatives* menurut Peter M. Ginter adalah pendekatan dalam perumusan strategi yang berfokus pada beberapa kategori strategi utama, yang membantu organisasi dalam memilih jalur yang paling sesuai berdasarkan kondisi internal dan eksternal.

Logika pengambilan keputusan dalam formulasi strategi terkait lima kategori strategi. Strategi arah (*directional*), adaptif (*adaptive*), masuk/keluar pasar (*market entry/exit*), kompetitif (*competitive*), dan implementasi (*implementation*). Pengembangan dilakukan secara berurutan, dengan setiap keputusan yang semakin spesifik mendefinisikan aktivitas organisasi. Rumah sakit terlebih dahulu menetapkan atau menegaskan kembali konsensus misi, visi, nilai-nilai, dan tujuan strategisnya (*strategi arah*). Selanjutnya, strategi adaptif disepakati dan dikembangkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh strategi arah. Strategi adaptif adalah keputusan di tingkat korporat yang menentukan cakupan organisasi dan berfokus pada ekspansi, pengurangan, atau pemeliharaan operasional. (Ginter, P.M., Ducan, W.J., & Swayne, L.E. 2018)

Kemudian, para perencana strategi mendiskusikan strategi masuk/keluar pasar, karena strategi ini merupakan cara untuk melaksanakan strategi adaptif melalui pembelian, kerjasama, pengembangan internal, atau keluar dari pasar. Strategi kompetitif umumnya terpisah dari strategi adaptif dan strategi masuk/keluar pasar karena strategi ini spesifik pada pasar atau area layanan tertentu. Strategi kompetitif menentukan sikap strategis dan posisi rumah sakit terhadap rumah sakit lain di dalam pasar. Akhirnya, strategi implementasi diarahkan pada strategi penyampaian layanan bernilai tambah, strategi dukungan bernilai tambah, dan rencana aksi unit yang harus dikembangkan untuk menjalankan strategi kompetitif dan strategi masuk/keluar pasar. (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)

1. Directional Strategies (Strategi Arah)

Strategi ini adalah yang paling luas dan menetapkan arah dasar organisasi. Directional strategies meliputi penentuan misi (siapa kita?) dan visi organisasi (apa yang seharusnya kita capai di masa depan?). Selain itu, strategi ini juga menentukan nilai-nilai organisasi dan tujuan strategisnya. Inti dari strategi ini adalah memberikan panduan umum untuk keseluruhan strategi organisasi lainnya. Perumusan misi, visi, nilai, dan tujuan strategis memberikan arahan mendasar bagi organisasi oleh karena itu keputusan strategis terarah harus dibuat terlebih dahulu. (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)



Gambar 2.13 Strategi Arah

2. Adaptive Strategies (Strategi Adaptif)

Strategi adaptif lebih spesifik dibandingkan strategi arah. Strategi ini menentukan metode utama untuk mencapai visi dengan beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. *Adaptive strategies* menentukan cakupan organisasi, yaitu bagaimana organisasi akan memperluas, mengurangi, atau mempertahankan jangkauannya sesuai dengan

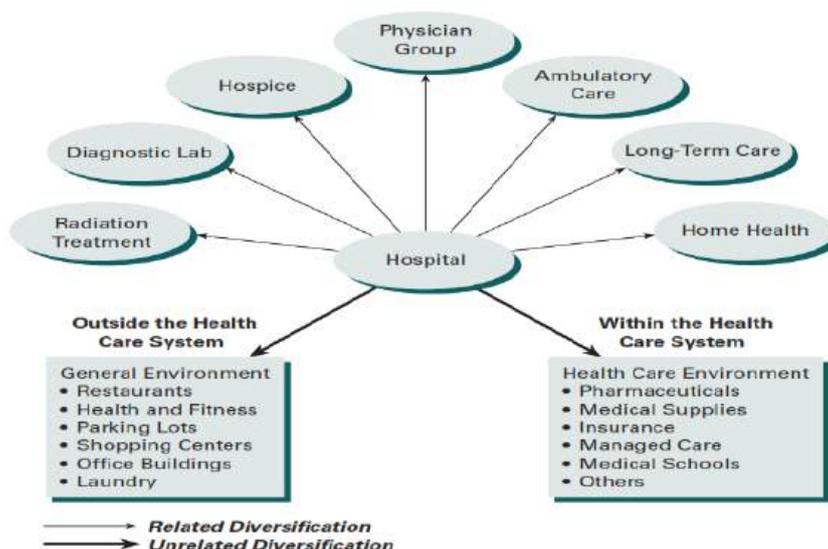
kebutuhan. Dengan kata lain, strategi ini menyesuaikan organisasi agar tetap relevan dengan perubahan di lingkungan eksternal. Beberapa alternatif tersedia untuk memperluas, mengurangi, atau mempertahankan cakupan operasi. Alternatif-alternatif ini merupakan pilihan strategis utama bagi organisasi.

A. Strategi Perluasan Cakupan

Jika ekspansi dipilih sebagai cara terbaik untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi organisasi, maka ada beberapa alternatif yang tersedia. Strategi perluasan cakupan mengembangkan organisasi dengan : (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)

- 1) *Diversification* (Diversifikasi).
- 2) *Vertical integration* (Integrasi vertikal).
- 3) *Market development* (Pengembangan pasar).
- 4) *Product development* (Pengembangan produk).
- 5) *Penetration* (Penetrasi).

Diversifikasi adalah menambahkan produk/layanan (bisnis) baru yang terkait atau tidak terkait di luar bisnis inti organisasi. Strategi diversifikasi, dalam banyak kasus, dipilih karena pasar telah diidentifikasi di luar bisnis inti organisasi yang menawarkan potensi pertumbuhan substansial. Sering kali, organisasi yang memilih strategi diversifikasi tidak mencapai tujuan pertumbuhan atau pendapatannya dalam pasar saat ini, dan pasar baru ini memberikan peluang untuk mencapainya. Terdapat dua jenis diversifikasi: terkait (konsentris) dan tidak terkait (konglomerat). Diversifikasi terkait adalah menambahkan produk/layanan (bisnis) baru yang serupa yang berada di luar bisnis inti organisasi. Bentuk diversifikasi ini kadang-kadang disebut diversifikasi konsentris. Diversifikasi tidak terkait adalah menambahkan produk/layanan (bisnis) baru yang tidak terkait dengan bisnis inti organisasi. (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)



Gambar 2.14 Diversifikasi Terkait dan Tidak Terkait

Strategi integrasi vertikal adalah keputusan untuk tumbuh disepanjang saluran distribusi atau tahapan inti operasional. Dengan demikian, organisasi kesehatan dapat tumbuh ke arah pemasok atau ke arah pasien. Ketika organisasi tumbuh di sepanjang saluran distribusi ke arah pemasok atau ke tahap awal (hulu) disebut integrasi vertikal mundur. Ketika sebuah organisasi tumbuh sepanjang jalur distribusi menuju konsumen/pasien atau menuju tahap selanjutnya (hilir), maka hal ini disebut integrasi vertikal ke depan. Tujuan integrasi vertikal adalah untuk meningkatkan kelengkapan dan

kontinuitas perawatan, sementara pada saat yang sama mengendalikan rantai permintaan layanan kesehatan.

Pengembangan pasar adalah strategi divisi yang digunakan untuk memasuki pasar baru dengan produk atau layanan organisasi saat ini. Secara khusus, pengembangan pasar adalah strategi yang dirancang untuk mencapai volume yang lebih besar, melalui perluasan geografis (area layanan) atau dengan menargetkan segmen pasar baru dalam area geografis saat ini (strategi ceruk pasar). Biasanya, pengembangan pasar dipilih ketika organisasi cukup kuat di pasar (seringkali dengan produk yang berbeda), pasar tumbuh, dan prospeknya bagus untuk pertumbuhan jangka panjang. Strategi pengembangan pasar sangat didukung oleh fungsi pemasaran, keuangan, sistem informasi, organisasi, dan sumber daya manusia.

Pengembangan Produk adalah pengenalan produk/layanan baru ke pasar saat ini (geografis dan segmen). Biasanya, pengembangan produk dilakukan dalam bentuk peningkatan produk dan perluasan lini produk. Pengembangan produk tidak boleh disamakan dengan diversifikasi terkait. Diversifikasi terkait memperkenalkan kategori produk baru (meskipun mungkin terkait dengan operasi saat ini), sedangkan pengembangan produk dapat dilihat sebagai penyempurnaan, pelengkap, atau perluasan alami dari produk saat ini. Strategi pengembangan produk umum dilakukan di wilayah metropolitan besar tempat rumah sakit bersaing untuk meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pasar tertentu, seperti perawatan kanker dan operasi jantung terbuka, serta klinik kesehatan khusus wanita.

Strategi penetrasi mirip dengan pengembangan pasar dan produk, strategi penetrasi digunakan untuk meningkatkan volume dan pangsa pasar. Strategi penetrasi pasar biasanya diterapkan melalui berbagai aktivitas pemasaran seperti strategi promosi, distribusi, dan penetapan harga, dan seringkali mencakup peningkatan iklan, penawaran promosi penjualan, peningkatan Upaya publisitas, atau peningkatan jumlah tenaga penjual.

B. Strategi Pengurangan Cakupan

Pengurangan ruang lingkup strategi mengurangi ukuran dan jangkauan operasional. Strategi pengurangan meliputi: (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)

- 1) Divestiture (Divestasi)
- 2) Liquidation (Likuidasi)
- 3) Harvesting (Pemanenan)
- 4) Retrenchment (Penghematan)

Divestiture (Divestasi) adalah strategi pengurangan cakupan di mana unit layanan strategis operasi dijual sebagai akibat dari keputusan untuk meninggalkan semua atau sebagian pasar meskipun saat ini masih layak. Umumnya, bisnis yang akan didivestasikan memiliki nilai dan akan terus dioperasikan oleh organisasi pembelian. Strategi "pemisahan" (pelepasan satu atau beberapa layanan oleh rumah sakit) telah menjadi hal yang umum. Rumah sakit memisahkan layanan non-inti yang sebelumnya dilakukan secara internal dan melepaskannya. Keputusan divestasi dibuat karena sejumlah alasan. Sebuah organisasi mungkin membutuhkan uang tunai untuk mendanai operasi yang lebih penting untuk pertumbuhan jangka panjang atau divisi mungkin tidak mencapai tujuan manajemen.

Liquidation (Likuidasi) adalah strategi pengurangan ruang lingkup yang melibatkan penghentian suatu unit melalui penjualan asetnya. Asumsi yang mendasari strategi likuidasi adalah bahwa unit tersebut tidak dapat dijual sebagai operasi yang layak dan berkelanjutan. Namun, aset organisasi (fasilitas, peralatan, dan sebagainya) masih memiliki nilai dan dapat dijual untuk keperluan lain. Organisasi dapat dilikuidasi

sebagian atau seluruhnya. Alasan umum untuk mengejar strategi likuidasi meliputi kebangkrutan, keinginan untuk membuang aset yang tidak produktif, dan munculnya teknologi baru yang mengakibatkan penurunan cepat dalam penggunaan teknologi lama.

Harvesting (Pemanenan) adalah strategi pengurangan ruang lingkup untuk terus mengoperasikan bisnis yang sedang menurun dan meraup laba yang tersisa tanpa menginvestasikan sumber daya tambahan. Strategi pemanenan dipilih ketika pasar telah memasuki penurunan jangka panjang. Alasan yang mendasari strategi tersebut adalah bahwa organisasi memiliki posisi pasar yang relatif kuat tetapi pendapatan di seluruh industri diperkirakan akan menurun selama beberapa tahun ke depan. Oleh karena itu, organisasi akan "menunggangi penurunan", yang memungkinkan bisnis menghasilkan uang tunai sebanyak mungkin tanpa investasi lebih lanjut.

Retrenchment (Penghematan) adalah strategi mengurangi cakupan operasi dengan mendefinisikan ulang target pasar, memotong cakupan geografis, mengurangi segmen yang dilayani, atau mengurangi lini produk/layanan. Biasanya, strategi pengurangan karyawan merupakan respons terhadap penurunan profitabilitas, yang biasanya disebabkan oleh peningkatan biaya. Pasar masih dianggap layak dan produk/layanan organisasi terus diterima secara luas. Akan tetapi, biaya meningkat sebagai persentase pendapatan, yang memberikan tekanan pada profitabilitas. Pengurangan karyawan biasanya melibatkan pendefinisian ulang target pasar dan penghapusan biaya selektif atau pengurangan aset. Pengurangan karyawan diarahkan pada pengurangan personel, rentang produk/layanan, atau pasar geografis yang dilayani dan merupakan upaya untuk mengurangi cakupan operasi.

C. Strategi Pemeliharaan Ruang Lingkup

Seringkali organisasi mengejar tujuan strategi pemeliharaan ruang lingkup ketika manajemen yakin bahwa strategi masa lalu sudah tepat dan hanya sedikit perubahan yang diperlukan di pasar sasaran atau produk/layanan organisasi. Ada dua strategi pemeliharaan ruang lingkup: (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)

- 1) *Enhancement* (peningkatan)
- 2) Status quo

Enhancement (Peningkatan) berusaha meningkatkan operasi dalam kategori produk atau layanan saat ini dengan berbagai cara, seperti dengan menerapkan program mutu, meningkatkan fleksibilitas, meningkatkan efisiensi, meningkatkan kecepatan pengiriman, dan sebagainya. Ketika manajemen yakin bahwa organisasi sedang maju menuju visi dan tujuannya tetapi perlu "melakukan hal-hal dengan lebih baik," strategi peningkatan dapat digunakan; baik perluasan maupun pengurangan operasi tidaklah tepat tetapi "sesuatu perlu dilakukan." Biasanya, strategi peningkatan mengambil bentuk program mutu yang diarahkan untuk meningkatkan proses organisasi atau program pengurangan biaya yang dirancang untuk membuat organisasi lebih efisien. Selain mutu dan efisiensi, strategi peningkatan dapat diarahkan pada proses manajemen yang inovatif, mempercepat pengiriman produk/layanan kepada pelanggan, dan menambahkan fleksibilitas pada desain produk atau layanan (kustomisasi di seluruh pasar).

Status Quo (Status Quo) Strategi ini merupakan strategi pemeliharaan ruang lingkup yang berusaha mempertahankan pangsa pasar relatif dalam suatu pasar dan mempertahankan layanan pada tingkat saat ini. Strategi status quo sering kali didasarkan pada asumsi bahwa pasar telah matang dan periode pertumbuhan tinggi telah berakhir. Dalam strategi status quo, tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar dan menjaga layanan pada level saat ini. pengaruh lingkungan yang

memengaruhi produk atau layanan harus dianalisis dengan cermat untuk menentukan kapan perubahan signifikan akan segera terjadi.

3. Memahami Strategi Masuk/Keluar Pasar Alternatif

Perluasan ruang lingkup strategi adaptif memerlukan masuk atau memperoleh akses ke pasar baru, sedangkan strategi pemeliharaan ruang lingkup mungkin memerlukan perbaikan organisasi; oleh karena itu, kemungkinan besar kedua strategi akan memerlukan sumber daya baru. Di sisi lain, strategi pengurangan ruang lingkup dapat menyediakan sumber daya tambahan atau membebaskan sumber daya yang dikomitmenkan. Dengan demikian, keputusan penting berikutnya yang harus diambil adalah dibuat untuk strategi ini menyangkut bagaimana organisasi akan memasuki dan mengembangkan pasar atau keluar dari pasar. Strategi masuk pasar melaksanakan strategi adaptif perluasan dan pemeliharaan melalui pembelian, kerja sama, atau pengembangan internal. Strategi pengurangan ruang lingkup dilaksanakan melalui strategi keluar pasar. (Ginter, P.M., Ducan, W.J., & Swayne, L.E. 2018)

Ada tiga metode utama untuk memasuki pasar. sebuah organisasi dapat menggunakan sumber daya keuangannya untuk membeli saham di pasar baru, bekerja sama dengan organisasi lain dan menggunakan kerja sama untuk memasuki pasar, atau menggunakan sumber dayanya sendiri untuk mengembangkan produk dan layanannya sendiri. Penting untuk dipahami bahwa strategi masuk pasar bukanlah tujuan akhir, tetapi melayani tujuan yang lebih luas, mendukung perluasan dan pemeliharaan ruang lingkup strategi adaptif. (Ginter, P.M., Ducan, W.J., & Swayne, L.E. 2018)

A. Purchase Strategies (Strategi Pembelian)

Strategi pembelian menggunakan sumber daya keuangan untuk memasuki pasar dengan cepat. Ada tiga strategi masuk pasar pembelian:

- 1) *Acquisition* (Akuisisi)
- 2) *Licensing* (Lisensi)
- 3) *Venture Capital Investment* (Investasi Modal ventura)

Acquisition (Akuisisi) adalah strategi masuk untuk melakukan ekspansi melalui pembelian organisasi yang sudah ada, unit organisasi, atau produk/jasa. Dengan demikian, strategi akuisisi dapat digunakan untuk menjalankan strategi korporat dan divisi seperti diversifikasi, integrasi vertikal, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.

Licensing (Lisensi) adalah perjanjian untuk hak atas teknologi, produk, merek dagang, waralaba, atau wilayah geografis eksklusif (teritori) yang dikembangkan oleh satu organisasi dan digunakan oleh organisasi lain dengan biaya tertentu. Perjanjian lisensi meniadakan kebutuhan untuk pengembangan produk yang mahal dan memakan waktu serta menyediakan akses cepat ke teknologi yang telah terbukti, umumnya dengan risiko keuangan dan pemasaran yang berkurang bagi organisasi.

Venture Capital Investment (Investasi Modal Ventura) strategi pembelian yang menyediakan modal bagi organisasi dengan teknologi, produk, atau pasar yang sedang berkembang untuk berpartisipasi (memiliki andil) dalam pertumbuhannya (profitabilitas). Investasi modal ventura menawarkan peluang untuk memasuki atau "mencoba" pasar sambil menjaga risiko tetap rendah.

B. Cooperation Strategies (Strategi Kerjasama)

Mungkin strategi yang paling banyak digunakan dan paling banyak dibicarakan pada akhir tahun 1990an dan awal tahun 2000an adalah strategi kerjasama. Strategi kerjasama terjadi ketika organisasi sepakat untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama melalui beberapa strategi :

- 1) *Mergers* (Penggabungan)

2) *Alliances* (Aliansi)

3) *Joint Venture* (Usaha patungan)

Banyak organisasi telah menjalankan strategi adaptif khususnya strategi diversifikasi, integrasi vertikal, pengembangan produk, dan pengembangan pasar melalui strategi kerja sama.

Mergers (Penggabungan) mirip dengan akuisisi. Dalam hal ini penggabungan kedua organisasi tersebut bergabung melalui kesepakatan bersama untuk membentuk satu organisasi baru, sering kali dengan nama baru. Penggabungan paling sering digunakan di segmen perawatan kesehatan untuk menggabungkan dua organisasi serupa (integrasi horizontal) dalam upaya untuk memperoleh efisiensi yang lebih besar dalam pemberian layanan perawatan kesehatan, pengurangan duplikasi layanan, peningkatan penyebaran geografis, peningkatan cakupan layanan, pengendalian kenaikan harga, dan peningkatan kinerja keuangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengembangkan hubungan kerja sama ini kemungkinan memiliki status serupa di pasar dan memiliki sumber daya, kompetensi, dan kemampuan yang saling melengkapi.

Alliances (Aliansi) adalah perjanjian yang saling terkait antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai beberapa tujuan strategis jangka panjang yang tidak mungkin dicapai oleh organisasi secara terpisah. Aliansi mencakup konfigurasi seperti federasi, konsorsium, jaringan, dan sistem. Aliansi strategis merupakan kesepakatan kontrak kerja sama yang melampaui hubungan normal antar perusahaan, tetapi tidak sampai pada penggabungan atau kemitraan penuh. Aliansi telah digunakan untuk menciptakan jaringan kesehatan sistem pengiriman yang terorganisasi atau terhubung secara longgar.

Joint Ventures (Usaha Patungan) perjanjian kontraktual antara dua atau lebih organisasi untuk bekerja sama dan menggabungkan sumber daya untuk menyelesaikan tugas atau proyek yang ditentukan. Empat bentuk organisasi yang paling umum digunakan dalam usaha patungan perawatan kesehatan adalah

1. *Contractual agreements* (Perjanjian kontrak)
2. *Subsidiary corporations* (Perusahaan anak)
3. *Partnerships* (Kemitraan)
4. *Not-for-profit title-holding corporations* (perusahaan pemegang hak milik nirlaba)

C. Development Strategies (Strategi Pembangunan)

Keputusan untuk memasuki pasar baru menggunakan sumber daya internal melalui: (Ginter, P.M., Ducan, W.J., & Swayne, L.E. 2018)

1) *Internal Development* (Pengembangan Internal)

2) *Internal Ventures* (Usaha Internal)

3) *Reconfiguring the Value Chain* (Mengkonfigurasi Ulang Rantai Nilai)

pengembangan internal, usaha patungan internal, atau konfigurasi ulang rantai nilai. Diversifikasi dan integrasi vertikal melalui pengembangan internal atau usaha patungan internal biasanya memerlukan waktu yang jauh lebih lama untuk dicapai daripada melalui akuisisi (meskipun biayanya mungkin lebih rendah).

Internal Development (Pengembangan Internal) menggunakan sumber daya organisasi yang ada untuk menciptakan produk/jasa baru atau memasuki pasar baru dan mungkin paling sesuai untuk produk atau jasa yang berhubungan erat dengan produk/jasa yang sudah ada.

Internal Ventures (Usaha Internal) Mendirikan badan usaha (bisnis) yang terpisah dan relatif independen di dalam organisasi untuk mengembangkan produk/jasa baru atau memasuki pasar baru. Usaha patungan internal mungkin paling tepat untuk produk atau jasa yang tidak terkait dengan produk atau jasa yang sudah ada

Reconfiguring the Value Chain (Mengkonfigurasi Ulang Rantai Nilai) mewakili cara mendasar organisasi menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan. Ini mewakili model bisnis. Fitur model mendefinisikan proposisi nilai pelanggan, biaya/nilai, mekanisme pengiriman, organisasi, proses, dan seterusnya. Konfigurasi ulang rantai nilai memerlukan pemikiran ulang tentang cara organisasi yang ada melayani pelanggan. Sebagian besar, konfigurasi ulang terjadi pada komponen penyampaian layanan dari rantai nilai (pra-layanan, penyampaian layanan, pasca-layanan) dan dengan demikian difokuskan pada pemasaran dan operasi.

Market Exit Strategies (Strategi Keluar Pasar) strategi ini dapat mengakibatkan penarikan sebagian dari pasar atau keluar sepenuhnya. Umumnya divestasi dapat dicapai dengan cukup cepat (atau mungkin memerlukan waktu jika harganya terlalu tinggi atau organisasi tidak berhasil memasarkan unit yang akan didivestasi) dan merupakan keputusan organisasi untuk "beralih ke arah yang berbeda.

4. Memahami Alternatif Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif sebagian besar independen dari strategi adaptif dan strategi masuk/keluar pasar karena strategi tersebut menyangkut dasar untuk bersaing di pasar atau area layanan. (Ginter, P.M., Ducan, W.J., & Swayne, L.E. 2018)

A. Strategic Posture (Postur Strategis)

Postur Strategis menyangkut perilaku fundamental organisasi dalam pasar mempertahankan posisi pasar, mencari produk dan pasar baru, atau menyeimbangkan pertahanan pasar dengan masuk secara hati-hati ke area produk dan pasar baru yang dipilih. Selain itu, sebuah organisasi harus secara sadar memposisikan produk dan layanannya dalam pasar melalui salah satu strategi pasar atau segmen pasar. Ada empat postur strategis yang umum bagi organisasi:

- 1) *Defender Strategic Posture* (Postur Strategis Pembela)
- 2) *Prospector Strategic Posture* (Postur Strategis Pencari Prospek)
- 3) *Analyzer Strategic Posture* (Analisa Postur Strategis)
- 4) *Reactor Strategic Posture* (Postur Strategis Reaktor)

Defender Strategic Posture (Postur Strategis Pembela) Organisasi yang mengadopsi postur strategis mencari peluang pasar baru dan secara teratur terlibat dalam eksperimen dan inovasi.

Prospector Strategic Posture (Postur Strategis Pencari Prospek) Organisasi yang mengadopsi postur strategis mencari peluang pasar baru dan secara teratur terlibat dalam eksperimen dan inovasi. Kemampuan utama seorang prospektor adalah menemukan dan mengeksploitasi produk dan peluang pasar baru.

Analyzer Strategic Posture (Analisa Postur Strategis) merupakan gabungan dari postur strategis prospektor dan defender. Penganalisis mencoba menyeimbangkan stabilitas dan perubahan dengan mempertahankan operasi yang stabil biasanya dalam bisnis inti tetapi juga mencari peluang baru untuk terlibat dalam inovasi pasar di area lain.

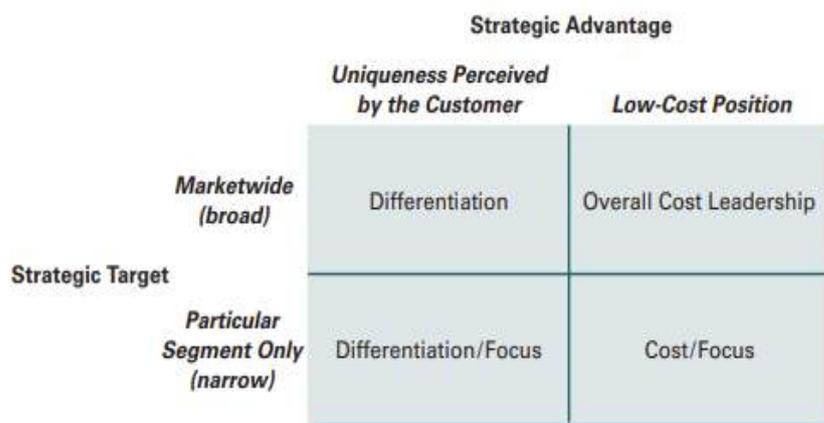
Reactor Strategic Posture (Postur Strategis Reaktor) Sikap pembela, pencari, dan penganalisa semuanya adalah strategi proaktif. Mereka yang merupakan reaktor mungkin tidak memiliki strategi atau rencana atau mungkin mengantisipasi perubahan eksternal yang signifikan atau gerakan strategis oleh pesaing. Alasan mengapa organisasi menjadi reaktor meliputi:

- a. Manajemen puncak mungkin tidak mengartikulasikan strategi organisasi dengan jelas.
- b. Manajemen tidak sepenuhnya membentuk struktur dan proses organisasi agar sesuai dengan strategi yang dipilih

- c. Manajemen cenderung mempertahankan hubungan strategi dan struktur organisasi saat ini meskipun terjadi perubahan besar dalam kondisi lingkungan
- d. organisasi telah secara sadar mengadopsi strategi pengikut

B. Positioning Strategies: Seluruh Pasar atau Fokus

Strategi pasar secara keseluruhan menentukan tempat suatu produk atau layanan di pasar berhadapan pesaing dan memposisikan produk/jasa organisasi untuk menarik khalayak luas (seluruh pasar).



Gambar 2.15 Matriks Porter

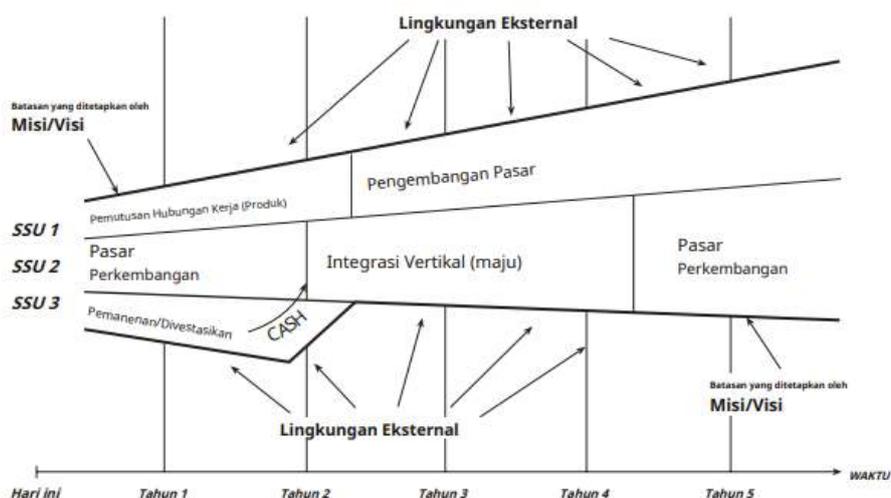
A. Cost Leadership (kepemimpinan biaya) adalah strategi penempatan yang dirancang untuk memperoleh keunggulan atas pesaing dengan memproduksi suatu produk atau menyediakan layanan dengan biaya yang lebih rendah. Produk atau layanan tersebut sering kali distandarisi secara ketat untuk menjaga biaya tetap rendah. Kepemimpinan biaya memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam penetapan harga dan margin keuntungan yang relatif lebih besar. Kepemimpinan biaya didasarkan pada skala ekonomi dalam operasi, pemasaran, administrasi, dan penggunaan teknologi terkini. Kepemimpinan biaya dapat digunakan secara efektif sebagai strategi generik untuk strategi adaptif apa pun dan terutama berlaku untuk segmen penyedia layanan kesehatan utama.

B. Differentiation (Diferensiasi) adalah strategi untuk membuat produk/jasa tidak hanya berbeda tetapi juga mudah dibedakan dari produk/jasa pesaing. Dengan demikian, konsumen melihat layanan tersebut sebagai sesuatu yang unik di antara sekelompok layanan pesaing yang serupa. Diferensiasi tidak akan memberikan manfaat apa pun kecuali jika perbedaan tersebut bernilai bagi pembeli dan mampu dipertahankan terhadap pesaing. Produk atau layanan dapat dibedakan dengan menekankan kualitas, tingkat layanan yang tinggi, kemudahan akses, kenyamanan, reputasi, dan sebagainya. Ada sejumlah cara untuk membedakan suatu produk atau layanan, namun, atribut yang harus dilihat sebagai berbeda atau unik harus dihargai oleh konsumen. Oleh karena itu, organisasi yang menggunakan strategi diferensiasi bergantung pada loyalitas merek (reputasi atau citra), produk atau layanan yang khas, dan kurangnya pengganti yang baik.

5. Combination Strategies (Strategi Kombinasi)

Strategi kombinasi adalah sejumlah strategi berbeda yang digunakan secara bersamaan untuk mencapai sasaran/tujuan untuk berbagai produk/layanan atau area layanan. Strategi kombinasi sering digunakan, terutama dalam organisasi yang lebih besar dan kompleks, karena tidak ada strategi tunggal yang cukup. Misalnya, suatu organisasi dapat secara bersamaan melepaskan diri dari salah satu divisinya dan terlibat dalam pengembangan pasar di divisi lain. Mungkin strategi kombinasi yang paling sering digunakan untuk system berbasis rumah sakit adalah integrasi vertikal melalui akuisisi dan aliansi yang dikombinasikan dengan pengembangan pasar melalui akuisisi (integrasi horizontal) (Ginter,P.M.,Ducan,W.J.,&Swayne,L.E.2018)

Visi Strategi Kombinasi



Gambar 2.16 Visi Strategi Kombinasi

2.2 Segmentasi

Segmentasi merupakan proses membagi konsumen dalam pasar menjadi kelompok yang lebih kecil dan lebih mudah ditangani, berdasarkan karakteristik dan kebutuhan yang sama (Amaliah Amriani, Muh. Alwy Arifin, 2020). Pada dasarnya konsumen di dalam suatu pasar memiliki perbedaan dalam hal keinginan, sumber daya, lokasi, perilaku, dan kebiasaan belanja. Melalui elemen segmentasi pasar, suatu perusahaan atau badan usaha mampu membagi pasar yang besar dan beragam menjadi segmen yang lebih kecil yang membantu upaya mencapai konsumen secara efisien dan efektif dengan produk ataupun jasa yang sesuai dengan kebutuhan setiap segmen. Dalam upaya segmentasi pasar, tidak ada satu metode standar yang dapat diaplikasikan di seluruh kasus, pihak pemasaran harus menggunakan berbagai pendekatan dan sudut pandang dalam menginisiasi tahap penting dalam pemasaran ini baik secara geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Keempat variabel tersebut umum dikenal sebagai variabel utama segmentasi pasar, adapun contoh-contohnya dapat diamati pada tabel berikut (Kotler & Armstrong, 2018).

Tabel 2.1. Variabel-variabel utama segmentasi pasar beserta contohnya

Variabel Segmentasi	Komponen	Contoh dan/atau Pembahasan Singkat
Geografis	Negara, negara bagian, provinsi, kota, densitas populasi (rura, urban, suburban), iklim	Dengan mengamati identitas penduduk dan latar belakang sosial budaya dalam suatu wilayah geografis, perusahaan dapat menyesuaikan produk dan strategi pemasaran selanjutnya dengan segmen pasar secara geografis yang bersangkutan
Demografis	Usia, tahap siklus hidup, gender, pekerjaan, pendapatan, edukasi, etnis, agama, generasi	Segmentasi berdasarkan usia dan tahapan siklus hidup dapat diaplikasikan dalam membantu mempersonalisasi karakter produk dan desain pemasaran produk ataupun jasa ke setiap kalangan usia yakni anak-anak, remaja, dewasa, ataupun lansia. Akan tetapi, pada beberapa kasus perusahaan harus lebih mempertimbangkan buruknya faktor usia dalam memprediksi tahap siklus kehidupan seseorang seperti status kesehatan, status keluarga, kebutuhan, dan kemampuan membeli yang sering menjadi penentu keberhasilan strategi pemasaran dalam aspek segmentasi.
Psikografis	Gaya hidup dan kepribadian	Produk yang dibeli oleh seorang konsumen merefleksikan gaya hidupnya. Berdasarkan konsep ini suatu perusahaan dapat memprediksi pembaruan-pembaruan produk yang diharapkan oleh segmen pasar prioritasnya.
Perilaku	Status konsumen, tingkat penggunaan, status loyalitas, dan agenda/acara tertentu	Segmentasi pasar berdasarkan variabel perilaku dapat dilakukan dengan mengamati perilaku insidental atau harian dari suatu segmen pasar.

Sumber : Kotler & Armstrong 2018

Ada sejumlah cara bagaimana pasar dapat disegmentasi. Namun, tidak semua segmentasi pasar efektif. Segmen pasar harus mempunyai arti, harus mempunyai relevansi dengan produk yang dipasarkan. Adapun beberapa persyaratan yang dibutuhkan untuk segmentasi pasar yang efektif meliputi aspek-aspek berikut (Kotler & Armstrong, 2018).

1. *Measurable*, aspek ini meliputi ukuran, daya beli, dan profil dari segmen pasar dapat diukur.
2. *Accesible*, menerangkan karakter suatu segmen pasar apakah dapat dicapai oleh perusahaan.
3. *Substantial*, segmen pasar yang dipilih atau dijadikan prioritas harus memiliki potensi memberikan keuntungan tertinggi bagi suatu perusahaan apabila dibandingkan dengan segmen pasar lainnya.

4. *Differentiable*, segmen pasar yang ditentukan dapat dikenali dan dibedakan secara konsep dan merespon strategi pemasaran secara unik.
Sebagai contoh, segmen gender (pemisahan laki-laki dan perempuan) yang cenderung memberikan respon terhadap pemasaran produk air mineral konsumsi yang serupa, maka gender tidak dapat dinyatakan sebagai penentu segmen pemasaran yang valid.
5. *Actionable*, berkaitan dengan kemampuan suatu perusahaan untuk merealisasikan diferensiasi produk atau jasa sesuai dengan segmen-segmen pasar yang telah ditentukan.

2.2.1 Langkah-Langkah Segmentasi Pasar

Menurut Charles W. Lamb dan Carl McDaniel (2003), Langkah-langkah dalam melakukan segmentasi pasar adalah:

1. "Memilih kategori pasar atau produk untuk dipelajari".
Ini mungkin merupakan pasar di mana perusahaan telah menempati pasar atau kategori produk yang baru namun terkait, atau pasar yang benar-benar baru.
2. "Memilih dasar atau landasan untuk melakukan segmentasi pasar". Langkah ini memerlukan wawasan manajerial, kreativitas, dan pengetahuan pasar. Tidak ada prosedur ilmiah untuk memilih variabel segmentasi. Namun, rencana segmentasi yang sukses harus menghasilkan segmen pasar yang memenuhi empat kriteria dasar: "substansial, dapat diidentifikasi, aksesibilitas, dan daya tanggap".
3. "Memilih deskriptor segmentasi". Setelah memilih satu atau lebih basis, pemasar harus memilih deskriptor segmentasi. Deskriptor mengidentifikasi variabel segmentasi spesifik yang akan digunakan.
4. "Memprofilkan dan menganalisis segmen". Analisisnya harus mencakup ukuran segmen, pertumbuhan yang diharapkan, frekuensi pembelian, penggunaan merek saat ini, loyalitas merek, dan potensi penjualan dan keuntungan jangka panjang. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk menentukan peringkat segmen pasar potensial berdasarkan peluang keuntungan, risiko, konsistensi dengan tugas dan tujuan organisasi, dan faktor-faktor lain yang penting bagi perusahaan.
5. "Memilih pasar sasaran". Langkah ini bukan merupakan bagian dari proses segmentasi namun merupakan hasil alami dari proses tersebut. Ini adalah keputusan besar yang mempengaruhi dan seringkali secara langsung menentukan marketing mix perusahaan.
6. "Merancang, menerapkan dan memelihara marketing mix yang tepat". Marketing mix digambarkan sebagai strategi produk, distribusi, promosi dan harga yang digunakan untuk menghasilkan hubungan yang saling memuaskan dengan pasar sasaran. (Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr., Carl McDaniel, 2010)



Gambar 2.17. Langkah-langkah segmentasi pasar.

Roger Best (1990) mengusulkan kerangka kerja untuk menerapkan strategi segmentasi pasar. Dia menyarankan serangkaian langkah berurutan yang harus diambil dalam proses segmentasi berbasis kebutuhan. Manfaat utama dari segmentasi berbasis kebutuhan

adalah bahwa segmen diciptakan berdasarkan kebutuhan pelanggan yang spesifik. Tujuannya adalah untuk menentukan demografi dan perilaku apa yang dapat diamati yang membedakan satu segmen dengan segmen lainnya agar segmentasi pasar berdasarkan kebutuhan dapat ditindaklanjuti. (Goyat, Sulekha, 2011)

Langkah-langkah penting dalam proses segmentasi pasar berbasis kebutuhan:

1. Segmentasi Berbasis Kebutuhan
Kelompokkan pelanggan ke dalam segmen-segmen berdasarkan kesamaan kebutuhan dan manfaat yang dicari pelanggan dalam memecahkan masalah konsumen tertentu.
2. Identifikasi Segmen
Untuk setiap segmen berdasarkan kebutuhan, tentukan demografi, gaya hidup, dan perilaku penggunaan mana yang menjadikan segmen tersebut berbeda dan dapat diidentifikasi.
3. Menilai Daya Tarik Segmen
Dengan menggunakan kriteria daya tarik segmen yang telah ditentukan, tentukan daya tarik keseluruhan setiap segmen.
4. Evaluasi Profitabilitas Segmen
Tentukan profitabilitas segmen.
5. Penentuan Posisi Segmen
Untuk setiap segmen, ciptakan "proposisi nilai" dan strategi penentuan posisi harga produk berdasarkan kebutuhan dan karakteristik unik pelanggan segmen tersebut.
6. Segmen "Acid Test"
Uji daya tarik strategi positioning setiap segmen. (Goyat, Sulekha, 2011)

Craft, Stephen Show (2004) dalam studinya bahwa secara umum, pelanggan bersedia membayar mahal untuk suatu produk yang memenuhi kebutuhan mereka secara lebih spesifik dibandingkan produk pesaing. Dengan demikian, pemasar yang berhasil mensegmentasi pasar secara keseluruhan dan menyesuaikan produknya dengan kebutuhan satu atau lebih segmen yang lebih kecil akan memperoleh keuntungan berupa peningkatan margin keuntungan dan pengurangan tekanan persaingan. Usaha kecil, khususnya, mungkin menganggap segmentasi pasar sebagai kunci dalam memungkinkan mereka bersaing dengan perusahaan besar. Banyak perusahaan konsultan manajemen menawarkan bantuan dalam segmentasi pasar untuk usaha kecil. Namun potensi keuntungan yang ditawarkan oleh segmentasi pasar harus diukur dengan biayanya, di samping riset pasar yang diperlukan untuk mensegmentasi pasar, mungkin juga mencakup peningkatan biaya produksi dan pemasaran.

Pasar dan pelanggan yang membentuk pasar tersebut tidak homogen. Wendell Smith (1956) mengemukakan bahwa segmentasi, pembagian pasar menjadi kelompok pelanggan yang memiliki karakteristik atau kecenderungan tertentu terhadap suatu produk atau layanan, mungkin merupakan cara yang efektif bagi organisasi untuk mengelola keragaman dalam pasar. Sejak saat itu, banyak literatur telah mengembangkan teknik dan dasar-dasar yang dapat digunakan untuk membagi pasar domestik secara efektif menjadi segmen-segmen pelanggan yang dapat ditindaklanjuti. (Goyat, Sulekha 2011)

Baker (1996) memasukkan "keunikan" sebagai kondisi tambahan yang mendefinisikan "pasar yang layak". Kotler dkk (1998) mengeluarkan stabilitas dan keunikan namun memasukkan kemampuan. Setiap pengujian dijelaskan secara beragam sebagai persyaratan atau ketentuan untuk menetapkan kelayakan segmen. Dasar pemikiran untuk setiap pengujian diperiksa ulang dan substansialitasnya terbukti unik, memerlukan definisi yang lebih tepat. Rumus segmentasi, penargetan, positioning (STP) adalah inti dari pemasaran strategis. (Kotler 1994). Segmentasi pasar adalah sebuah strategi adaptif.

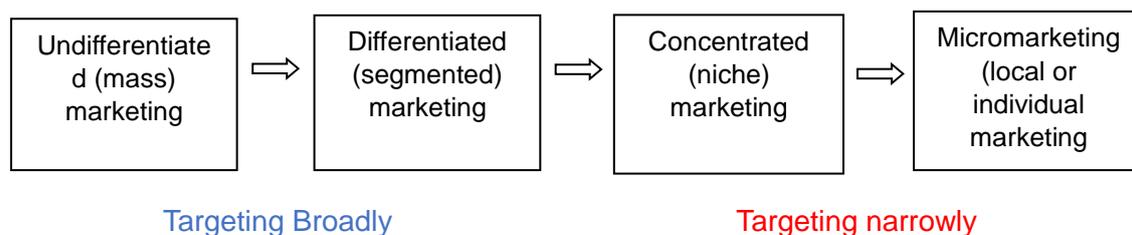
Strategi ini terdiri dari partisi pasar dengan tujuan memilih satu atau lebih segmen pasar yang dapat dijadikan target oleh organisasi melalui pengembangan marketing mix khusus yang menyesuaikan dengan kebutuhan pasar tertentu. Namun segmentasi pasar tidak harus berupa strategi adaptif semata. Proses segmentasi pasar juga dapat terdiri dari pemilihan segmen-segmen yang mana perusahaan mungkin cocok untuk dilayani dengan memiliki keunggulan kompetitif relatif terhadap pesaing di segmen tersebut, mengurangi biaya adaptasi untuk mendapatkan ceruk pasar. (Goyat, Sulekha. (2011)

Penerapan segmentasi pasar bertujuan untuk mengembangkan ruang lingkup kompetitif, yang dapat memiliki “efek kuat pada keunggulan kompetitif karena membentuk konfigurasi rantai nilai” (Porter 1985). Menurut Porter, fakta bahwa segmen-segmen berbeda dalam hal daya tarik struktural dan persyaratan keunggulan kompetitif memunculkan dua pertanyaan strategis yang penting: (a) industri mana yang akan bersaing dan (b) segmen mana yang akan memfokuskan strategi untuk berkelanjutan. dengan membangun penghalang antar segmen (Porter, 1985).

2.3 Target Pasar

Setelah mengidentifikasi dan menentukan segmen-segmen pasar, strategi pemasaran selanjutnya adalah *market targeting*. Suatu perusahaan harus menentukan segmen-segmen pasar yang mana yang akan ditarget atau diprioritaskan dalam kegiatan pemasaran produk atau jasanya. Tahapan ini dapat dibedakan menjadi *undifferentiated marketing*, *differentiated marketing*, *concentrated marketing*, dan *micromarketing* (Kotler & Amstrong, 2018).

Undifferentiated (mass) marketing merupakan strategi dimana suatu perusahaan atau *brand* perusahaan memutuskan untuk mengabaikan perbedaan-perbedaan segmen pasar dan secara langsung menarget keseluruhan segmen pasar yang ada dengan satu penawaran terkait barang atau jasa. Tantangan pada teknik *targeting* ini adalah kecenderungan untuk memperoleh atensi calon konsumen yang lebih rendah dibandingkan teknik *targeting* yang lebih berfokus pada segmen yang lebih sempit. Akan tetapi teknik *undifferentiated marketing* berpotensi lebih efisien dan efektif apabila produk atau jasa yang ditawarkan berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia seperti misalnya air mineral konsumsi. Di sisi lain, *differentiated (segmented) marketing* berfokus pada suatu segmen pasar dengan tujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya melalui segmen yang dipilih atau diprioritaskan. Namun, kekurangan teknik *targeting* ini adalah biaya perencanaannya yang lebih tinggi. Adapun *concentrated marketing* merupakan teknik *targeting* yang mengkombinasikan segmen-segmen pasar tertentu dan berfokus pada segmen baru yang berasal dari beberapa segmen potensial sebelumnya, sebagai contoh, *brand* Stance Socks® yang menarget kombinasi segmen pasar remaja-dewasa, individu dengan gaya hidup mengikuti tren *fashion*, penggemar artis Rihanna dan Jay Z. Teknik *targeting* ini juga memiliki kekurangan dalam aspek biaya yang relatif lebih mahal dibandingkan *differentiated marketing* karena berupaya mencapai segmen-segmen pasar yang hendak ditarget. Sementara itu, *micromarketing* merupakan teknik *targeting* dalam pemasaran yang menarget segmen pasar secara spesifik dan relatif sangat sempit apabila dibandingkan dengan teknik-teknik *targeting* sebelumnya. Contoh dari *micromarketing* adalah upaya suatu perusahaan mobil eksotis yang menarget individu-individu dari keturunan bangsawan suatu negara di Timur Tengah (Kotler & Amstrong, 2018).



Gambar 2.18. Penargetan pasar pada tingkatan berbeda

Lamb Charles W (2010) membagi tiga strategi umum untuk memilih target pasar yaitu:

1. *Undifferentiated Targeting Strategy*

Perusahaan yang menggunakan strategi penargetan yang tidak terdiferensiasi pada dasarnya mengadopsi filosofi pasar massal, memandang pasar sebagai satu pasar besar tanpa segmen individual. Perusahaan menggunakan satu marketing mix untuk seluruh pasar. Perusahaan yang menerapkan strategi penargetan yang tidak terdiferensiasi mengasumsikan bahwa pelanggan individual mempunyai kebutuhan serupa yang dapat dipenuhi melalui marketing mix yang sama.

Salah satu keuntungan pemasaran yang tidak terdiferensiasi adalah potensi penghematan produksi dan pemasaran. Karena hanya satu barang yang diproduksi, perusahaan harus mampu mencapai produksi massal yang ekonomis. Selain itu, biaya pemasaran mungkin lebih rendah bila hanya ada satu produk yang dipromosikan dan satu saluran distribusi. Akan tetapi, sering kali strategi yang tidak terdiferensiasi muncul secara default, bukan karena desain, ketika perusahaan gagal mempertimbangkan keuntungan dari pendekatan yang tersegmentasi. Hasilnya sering kali berupa penawaran produk yang steril dan tidak imajinatif sehingga tidak menarik bagi siapa pun.

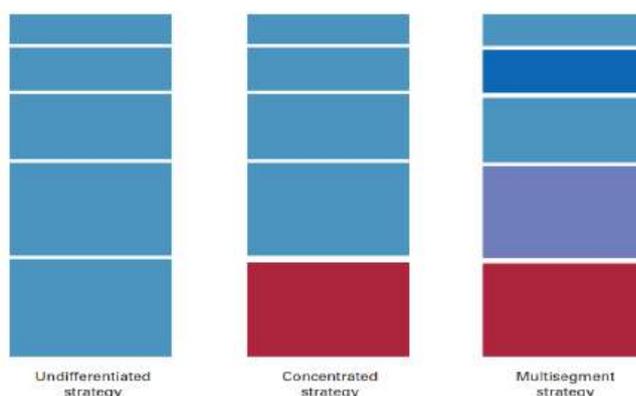
2. *Concentrated Targeting Strategy*

Dengan strategi penargetan terkonsentrasi, perusahaan memilih ceruk pasar (satu segmen pasar) untuk menyasar upaya pemasarannya. Karena perusahaan tertarik pada satu segmen, maka perusahaan dapat berkonsentrasi pada pemahaman kebutuhan, motif, dan kepuasan anggota segmen tersebut serta mengembangkan dan memelihara marketing mix yang sangat terspesialisasi. Beberapa perusahaan menemukan bahwa memusatkan sumber daya dan memenuhi kebutuhan segmen pasar yang ditentukan secara sempit lebih menguntungkan daripada menyebarkan sumber daya ke beberapa segmen berbeda. Perusahaan kecil sering kali mengadopsi strategi penargetan terkonsentrasi untuk bersaing secara efektif dengan perusahaan yang jauh lebih besar.

3. *Multisegment Targeting*

Sebuah perusahaan yang memilih untuk melayani dua atau lebih segmen pasar yang terdefinisi dengan baik dan mengembangkan bauran Merek dengan pendekatan penargetan multisegmen mengembangkan marketing mix untuk lebih dari satu segmen pasar yang berbeda. pemasaran yang berbeda untuk masing-masing segmen memiliki strategi penargetan multisegmen.

Penargetan multisegmen menawarkan banyak manfaat potensial bagi perusahaan, termasuk volume penjualan yang lebih besar, keuntungan yang lebih tinggi, pangsa pasar yang lebih besar, dan skala ekonomi dalam manufaktur dan pemasaran. Namun hal ini mungkin juga melibatkan desain produk, produksi, promosi, inventaris, riset pemasaran, dan biaya manajemen yang lebih besar. Sebelum memutuskan untuk menggunakan strategi ini, perusahaan harus membandingkan manfaat dan biaya penargetan multisegmen dengan penargetan yang tidak terdiferensiasi dan terkonsentrasi.



Gambar 2.19. Tiga strategi pemilihan target pasar

Memilih target pasar yang baik adalah salah satu tantangan manajemen yang paling berat. Strategi penargetan dan positioning terdiri dari (1) mengidentifikasi dan menganalisis segmen dalam pasar produk, (2) memutuskan segmen mana yang akan ditargetkan, dan (3) merancang dan menerapkan strategi positioning untuk setiap target. Banyak perusahaan menggunakan beberapa bentuk segmentasi pasar, karena pembeli semakin terdiferensiasi dalam hal kebutuhan dan keinginan merek. (Nadube Paul M., 2018)

Analisis segmen pasar, membantu mengevaluasi dan memberi peringkat keseluruhan daya tarik segmen yang dipertimbangkan sebagai target pasar. Evaluasi ini mencakup analisis pelanggan, posisi pesaing, dan daya tarik finansial dan pasar dari segmen yang dipertimbangkan. Faktor penting dalam penargetan adalah menentukan persyaratan nilai yang penting bagi pembeli di segmen tersebut. Informasi analisis segmen pasar digunakan untuk mengevaluasi target pasar yang ada maupun yang potensial. Manajemen perlu memutuskan apakah organisasi akan menargetkan satu segmen, secara selektif menargetkan beberapa segmen, atau menargetkan semua atau sebagian besar segmen dalam pasar produk. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi penargetan antara lain : (Nadube Paul M., 2018)

1. Tahap kematangan pasar produk.
2. Tingkat keragaman dalam preferensi.
3. Struktur industri.
4. Kemampuan dan sumber daya.
5. Peluang untuk keunggulan kompetitif

Keputusan penargetan dalam situasi pasar yang sedang berkembang dipengaruhi oleh beberapa faktor: (1) kemampuan dan sumber daya organisasi, (2) lingkungan kompetitif, (3) sejauh mana pasar produk dapat disegmentasi, (4) masa depan, potensi pasar, dan (5) hambatan masuk pasar yang dihadapi pesaing potensial. Setidaknya ada tiga kemungkinan strategi penargetan yaitu cakupan pasar yang luas oleh perusahaan yang memiliki bisnis mapan di pasar terkait, penargetan selektif oleh perusahaan dengan portofolio produk yang terdiversifikasi, dan penargetan yang sangat terfokus oleh organisasi kecil yang melayani satu atau beberapa segmen pasar (Porter 1996).

Strategi penargetan selektif dapat dilakukan ketika kebutuhan pembeli dibedakan atau ketika produk dibedakan. Segmen yang tidak dilayani oleh pesaing besar memberikan peluang bagi perusahaan kecil untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Pemimpin pasar mungkin tidak menganggap segmen kecil cukup menarik untuk mencari posisi di salah satu segmen tersebut. Jika pembeli di pasar mempunyai kebutuhan serupa, organisasi kecil dapat memperoleh keuntungan melalui spesialisasi produk. Strategi ini akan berkonsentrasi

pada produk atau komponen tertentu. Tujuan dari strategi penargetan adalah untuk menyesuaikan dengan tujuan organisasikemampuan khas untuk menilai peluang di pasar produk. Banyaknya target spesifik yang harus dikejar bergantung pada tujuan manajemen dan segmen pasar yang tersedia. (Nadube Paul M., 2018)

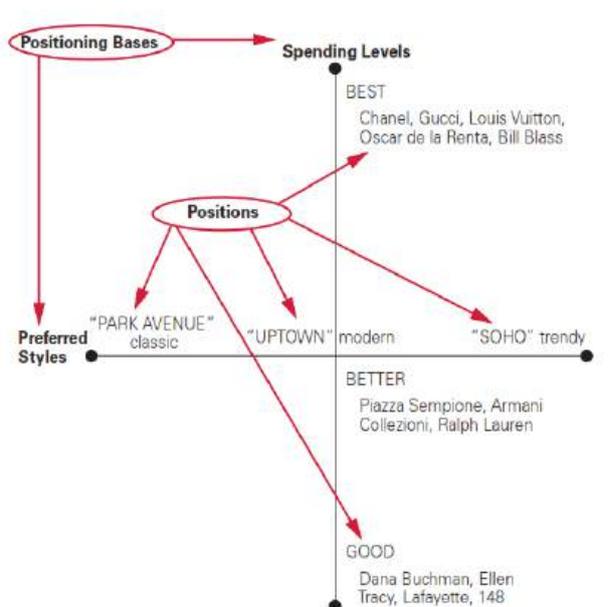
2.4 Posisi Pasar

Positioning merupakan metode suatu produk atau jasa didefinisikan oleh konsumen berdasarkan atribut-atributnya. Posisi produk atau jasa dapat digambarkan sebagaimana para konsumen yang menjadi segmen pasar yang bersangkutan memikirkan eksistensi, fungsi, dan urgensi dari produk ataupun jasa tersebut. Aspek *positioning* juga mempertimbangkan bagaimana komparasi produk yang ditawarkan dengan produk kompetitor berdasarkan kriteria-kriteria tertentu menurut pasar. Seperti misalnya *brand* otomotif Land Rover® Range Rover yang relatif memiliki posisi yang cenderung ke sisi performa dan kurang berkaitan dengan fitur eksotis, sementara itu *brand* Lexus® LX570 merupakan kebalikannya apabila kedua *brand* produk otomotif ini dikomparasikan posisinya menurut pasar berdasarkan orientasi eksotisme-performa. Untuk mempermudah tahap *positioning* dalam strategi pemasaran, suatu perusahaan atau *marketer* umumnya merancang dan mengamati *positioning maps* yang meliputi posisi produk atau jasa mereka dan yang berasal dari kompetitor lain, dimana *positioning maps* yang dimaksud disusun berdasarkan inkuiri subjektif ataupun objektif dalam mengestimasi posisi produk-produk yang dianalisis terhadap variabel-variabel yang digunakan sebagai acuan komparasi. (Kotler & Armstrong, 2018).

Posisi adalah tempat yang ditempati suatu produk, merek, atau kelompok produk dalam benak konsumen dibandingkan dengan penawaran pesaing. *Positioning* mengasumsikan bahwa konsumen membandingkan produk berdasarkan fitur-fitur penting. Oleh karena itu, upaya pemasaran yang menekankan fitur-fitur yang tidak relevan kemungkinan besar akan gagal. Penentuan posisi yang efektif memerlukan penilaian posisi yang ditempati oleh produk pesaing, menentukan dimensi penting yang mendasari posisi tersebut, dan memilih posisi di pasar di mana upaya pemasaran organisasi akan mempunyai dampak terbesar. (Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr., Carl McDaniel, 2010)

Lamb Charles W et al, 2010 mengelompokkan dasar penentuan posisi, sebagai berikut ini:

1. Atribut: Suatu produk dikaitkan dengan atribut, fitur produk, atau manfaat pelanggan.
2. Harga dan kualitas: Basis *positioning* ini mungkin menekankan harga tinggi sebagai tanda kualitas atau menekankan harga rendah sebagai indikasi nilai.
3. Penggunaan atau penerapan: Menekankan penggunaan atau Aplikasi dapat menjadi sarana yang efektif untuk memposisikan produk di mata pembeli.
4. Pengguna produk: Basis penentuan posisi ini berfokus pada kepribadian atau tipe pengguna.
5. Kelas produk: Tujuannya di sini adalah memposisikan produk agar dikaitkan dengan kategori produk tertentu
6. Pesaing: Penentuan posisi terhadap pesaing adalah bagian dari strategi penentuan posisi apa pun.
7. Emosi: Penentuan posisi menggunakan emosi berfokus pada bagaimana produk membuat penyesuaian perasaan mereka.



Gambar 2.20. Contoh peta perseptual dan strategi positioning

Ries & Trout (2001) mendefinisikan positioning sebagai sistem terorganisir untuk menemukan jendela dibenak pelanggan. Hal ini didasarkan pada konsep bahwa komunikasi hanya dapat berlangsung pada waktu dan situasi yang tepat. Positioning adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati tempat khusus di benak pasar sasaran. Blanks on dan Kalafatis (2004) Clement dan Grottemeyer (1990) mencatat bahwa konsep strategi positioning produk telah menjadi penting bagi keberhasilan strategi pemasaran suatu perusahaan. Menurut Soundararaj & Rengamani (2002) positioning bukanlah apa yang anda lakukan terhadap suatu produk, namun apa yang anda lakukan terhadap pikiran calon pelanggan yaitu anda memposisikan produk di benak klien yang dituju. Dapat dipahami bahwa posisi suatu produk adalah cara produk didefinisikan oleh konsumen berdasarkan atribut-atribut penting dan tempat yang ditempati produk dalam benak konsumen relatif terhadap produk pesaing. Fill (1999) menyatakan bahwa positioning yang sukses hanya dapat dicapai dengan mengadopsi perspektif pelanggan dan dengan memahami bagaimana pelanggan memandang produk di kelasnya, dan bagaimana mereka mementingkan atribut tertentu yang dapat dikelompokkan berdasarkan suatu konstruksi. Sebagaimana dikemukakan oleh Kapferer (2004), tugas Brand Positioning adalah memberikan jawaban atas empat pertanyaan: a) “merek untuk apa”; b) “merek untuk siapa”; c) “merek untuk kapan”; dan) “merek yang melawan siapa”.

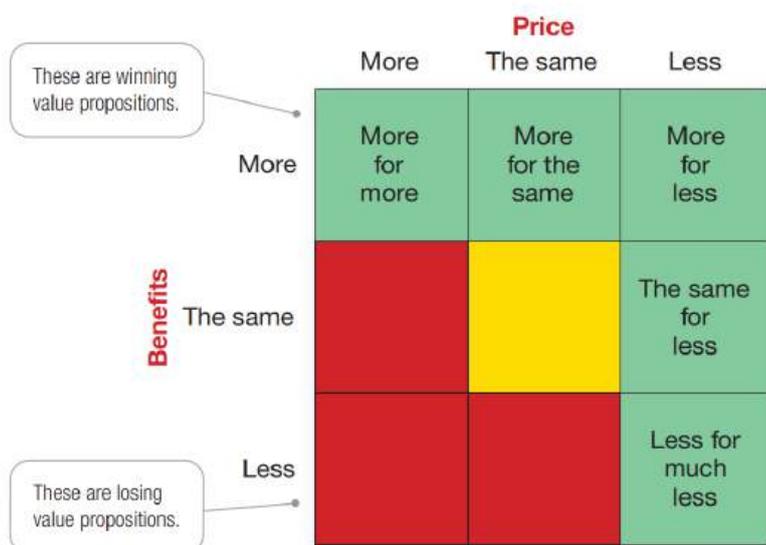
Ries dan Trout (1981) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa fokus utama positioning adalah membangun lokasi yang menguntungkan bagi merek di benak konsumen dan lokasi ini dapat dibangun melalui lima alternatif positioning yang berbeda seperti:

1. Pemimpin pasar - Menurut mereka, untuk menjadi pemimpin dalam kategori produk tertentu, menjadi yang pertama di benak masyarakat dan menjadi merek pertama yang menawarkan produk tertentu hampir merupakan prasyarat.
2. Pengikut - Jika suatu merek bukan yang pertama dalam kategori produk masing-masing, namun menjadi pengikut, ia juga bisa mendapatkan keuntungan dengan mencari lubang dan mengisinya di benak pelanggan. Klaim posisi pengikut adalah “posisi kontras” terhadap pemimpin. “Posisi kontras” ini bila dibandingkan dengan tipologi positioning lainnya (Aaker dan Shansby, 1982; Wind, 1982; Crawford et al. 1983; Aaker, 1991) memiliki kesamaan besar dengan positioning pesaing.

3. Reposisi persaingan – Jika produk bukan yang pertama dalam pikiran pelanggan dan jika pemasar tidak dapat lagi menemukan ceruk pasar yang kosong, penulis menyarankan untuk melakukan reposisi persaingan.
4. Nama merek – Keberhasilan suatu merek tergantung pada nama mereknya, tidak boleh dianggap remeh oleh para pemasar.
5. Perpanjangan garis - Terkadang memperluas dasar dan memperluas penerapan produk asli juga berhasil.

Wortzel (1987) merekomendasikan tiga strategi dasar untuk positioning ritel yaitu strategi diferensiasi produk – menawarkan variasi yang berbeda dari produk pesaing; strategi peningkatan kepribadian dan layanan - menawarkan layanan dan kepribadian tambahan yang unik untuk membedakan toko; dan strategi kepemimpinan harga – menawarkan produk yang sama dengan pesaing, dengan harga lebih rendah.

Penting untuk menentukan strategi positioning dalam membangun keunggulan kompetitif yang membedakan dengan produk pesaing. Berikut value proposition yang dikutip dari Kotler & Armstrong (2018) :



Gambar 2.21. Pemilihan value proposition

2.5 Marketing Mix

Marketing Mix adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran. Marketing mix terdiri dari segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk melibatkan konsumen dan memberikan nilai kepada pelanggan. Banyaknya kemungkinan dapat dikumpulkan menjadi empat kelompok variabel 4P yaitu : Produk berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran, harga adalah jumlah uang yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk, tempat mencakup aktivitas perusahaan yang membuat produk tersedia bagi konsumen sasaran, promosi mengacu pada kegiatan yang mengomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pelanggan sasaran untuk membelinya. Program pemasaran yang efektif memadukan unsur-unsur marketing mix ke dalam program pemasaran terpadu yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan dengan melibatkan konsumen dan memberikan nilai kepada mereka. Marketing

mix merupakan perangkat taktis perusahaan untuk membangun posisi yang kuat di pasar sasaran. (Kotler, P. & Amstrong, G. (2018)

1. Product (produk)

Product sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Didefinisikan secara luas, produk juga mencakup layanan, acara, orang, tempat, organisasi, dan ide atau campuran dari semuanya. Produk adalah elemen kunci dalam penawaran pasar secara keseluruhan. Perencanaan marketing mix dimulai dengan membangun penawaran yang memberikan nilai bagi pelanggan sasaran. Penawaran ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk membangun hubungan pelanggan yang menguntungkan. (Kotler, P. & Amstrong, G. 2018)

2. Price (harga)

Price (harga) adalah sejumlah uang yang dibebankan untuk suatu produk atau jasa. Secara lebih luas, harga adalah jumlah seluruh nilai yang diberikan pelanggan untuk memperoleh manfaat dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Secara historis, harga telah menjadi faktor utama yang mempengaruhi pilihan pembeli. Namun dalam beberapa dekade terakhir, faktor non-harga menjadi semakin penting. Meski begitu, harga tetap menjadi salah satu elemen terpenting yang menentukan pangsa pasar dan profitabilitas suatu perusahaan. (Kotler, P. & Amstrong, G. 2018)

Harga adalah satu-satunya elemen dalam marketing mix yang menghasilkan pendapatan; semua elemen lainnya mewakili biaya. Harga juga merupakan salah satu elemen marketing mix yang paling fleksibel. Berbeda dengan fitur produk dan komitmen saluran, harga dapat diubah dengan cepat. Pada saat yang sama, penetapan harga adalah masalah nomor satu yang dihadapi banyak eksekutif pemasaran, dan banyak perusahaan tidak menangani penetapan harga dengan baik. Beberapa manajer memandang penetapan harga sebagai hal yang sangat memusingkan, dan lebih memilih untuk fokus pada elemen marketing mix lainnya. (Kotler, P. & Amstrong, G.,2018)

Pada akhirnya, pelangganlah yang akan memutuskan apakah harga suatu produk sudah tepat. Keputusan penetapan harga, seperti keputusan marketing mix lainnya, harus dimulai dengan nilai pelanggan. Ketika pelanggan membeli suatu produk, mereka menukarkan sesuatu yang bernilai (harga) untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai (manfaat memiliki atau menggunakan produk tersebut). Penetapan harga berorientasi pelanggan yang efektif melibatkan pemahaman seberapa besar nilai yang diberikan konsumen atas manfaat yang mereka terima dari produk dan menetapkan harga yang sesuai dengan nilai tersebut. (Kotler, P. & Amstrong, G.,2018)

3. Place (Tempat)

Pemasaran tempat melibatkan aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan, mempertahankan, atau mengubah sikap atau perilaku terhadap tempat tertentu. Pemasaran pelayanan kesehatan sangat terkait dengan lokasi yang strategis sehingga informasi jasa kepada masyarakat menjadi lebih mudah.

4. Promotion (Promosi)

Bauran promosi total suatu perusahaan juga disebut bauran komunikasi pemasaran terdiri dari perpaduan spesifik antara periklanan, hubungan masyarakat, penjualan personal, promosi penjualan, dan alat pemasaran langsung yang digunakan perusahaan untuk melibatkan konsumen, secara persuasif mengkomunikasikan nilai pelanggan, dan membangun hubungan pelanggan. Lima alat promosi utama didefinisikan sebagai berikut:

Periklanan. Segala bentuk presentasi nonpersonal dan promosi ide, barang, atau jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu.

Promosi penjualan. Insentif jangka pendek untuk mendorong pembelian atau penjualan suatu produk saluran atau layanan

Penjualan pribadi . Interaksi pelanggan pribadi yang dilakukan oleh tenaga penjualan perusahaan dengan tujuan menarik pelanggan, melakukan penjualan, dan membangun hubungan pelanggan.

Hubungan Masyarakat (Humas). Membangun hubungan baik dengan berbagai kalangan masyarakat perusahaan dengan memperoleh publisitas yang menguntungkan, membangun citra perusahaan yang baik, dan menangani atau mencegah rumor, cerita, dan peristiwa yang tidak menguntungkan

Pemasaran langsung dan digital. Terlibat secara langsung dengan konsumen individu dan komunitas pelanggan yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respons segera dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng. (Kotler, P. & Amstrong, G.,2018)



Gambar 2.22. 4P Marketing mix (Kotler & Amstrong, 2018)

Di sebagian besar organisasi, marketing mix dikenal sebagai 4P: yaitu produk, harga, tempat, dan promosi. Selain itu, keterlibatan pelanggan, lingkungan fisik, waktu, dan proses juga merupakan faktor efektif dalam penyampaian layanan. Dengan demikian, "marketing mix layanan" atau 7P termasuk yang disebutkan di atas (produk, harga, tempat, promosi), selain orang, lingkungan fisik, dan proses (Ravangard et al, 2020)

2.6. Karakteristik Pasien Umum dan Asuransi di Rumah Sakit

Observasi terhadap pola kunjungan dan karakteristik pasien di suatu institusi kesehatan seperti rumah sakit merupakan perihal yang esensial dalam menganalisis strategi-strategi menerapkan suatu kebijakan yang diharapkan berimplikasi pada kualitas dan keberhasilan pemasaran dan peningkatan angka kunjungan pasien. Di Indonesia, pasien-pasien yang berkunjung ke rumah sakit secara umum dapat dibagi menjadi pasien umum dan pasien asuransi. Pasien umum dapat diartikan sebagai individu yang melakukan konsultasi masalah kesehatannya untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang diperlukan baik secara langsung maupun tidak langsung di rumah sakit tanpa memiliki status kepesertaan asuransi apapun, sedangkan pasien asuransi adalah sebaliknya (Kemenkes, 2018).

Tingkat kunjungan pasien umum dan pasien asuransi di Indonesia cukup bervariasi antar satu wilayah dengan yang lainnya. Sebagai contoh, berdasarkan studi Pertiwi (2016) tentang analisis perbedaan kualitas pelayanan pada pasien umum dan pasien BPJS terhadap kepuasan pasien rawat jalan di RSUD Kota Surakarta menemukan bahwa rasio angka kunjungan pasien umum dan pasien asuransi pada rumah sakit tersebut mencapai 1:1. Di provinsi yang sama yaitu Jawa Tengah, Rizal dkk (2016) yang menganalisis implementasi prosedur pelayanan koordinasi manfaat di RS Roemani Muhammadiyah,

Semarang menemukan bahwa jumlah kunjungan pasien asuransi lebih dari jumlah kunjungan pasien umum (secara berturut turut 68% dan 32%) (Pertiwi, 2017; Rizal *et al.*, 2016). Sementara itu, di Nusa Tenggara Barat, tercatat 10,94% dan 89,06% total pasien di RSUD selama tahun 2013 hingga 2022 masing-masing merupakan pasien umum dan pasien asuransi (Diskominfotik NTB, 2022).

Jika dikaitkan dengan tingkat keparahan penyakit dalam presentasi klinis di rumah sakit, pasien dengan status kepesertaan asuransi cenderung berasosiasi dengan tingkat keparahan yang lebih tinggi daripada pasien umum. Hal ini cenderung mengarahkan ke suatu praduga bahwa pasien asuransi cenderung mengabaikan kondisi kesehatannya atau menghindari kunjungan ke rumah sakit ketika menyadari akan timbulnya gejala-gejala suatu penyakit pada tubuhnya (Scott *et al.*, 2017). Disamping itu, pasien asuransi dilaporkan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah daripada pasien umum dalam memperoleh pelayanan kesehatan di rumah sakit. Hasil studi Kusumawati (2013) menunjukkan bahwa letak ketidakpuasan pasien asuransi umumnya terletak pada durasi layanan administrasi di rumah sakit (Kusumawati *et al.*, 2013).

2.7 Literatur Review

Tabel 2.2. Literatur review

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Siti Kumaiyah, Byba Melda Suhita, Sentot Imam/Tahun 2020	Analisa Strategi Pemasaran Upaya Meningkatkan Jumlah Pasien di RS hSumberglagah Mojokerto	Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan Purposive sampling dengan jumlah informan 7 orang. Triangulasi dilakukan terhadap 3 speaker. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan pedoman wawancara mendalam serta FGD Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan uji validitas data.	Komponen rencana strategi pemasaran meliputi produk jasa dasar dan unggulan, penetapan tarif, penataan gedung, dan upaya promosi. Rencana pengembangan sumber daya manusia mencakup seluruh pegawai rumah sakit, paramedis, medis, maupun non medis. Penentuan tarif disusun berdasarkan unit biaya biaya langsung dan biaya tidak langsung. Media pemasaran yang dilakukan rumah sakit selain media cetak dengan media sosial Facebook, WhatsApp dan cara konvensional seperti leaflet.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Andi Haslindah, Aminuddin Hamdat, Mora, Hafidz Hanafiah/Tahun 2020	Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus terhadap objek penelitian menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis datanya menggunakan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat).	Hasil penelitian menunjukkan melalui analisis EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary) diperoleh skor total sebesar 2,95 dan IFAS (Internal Strategic Factor Rangkuman Analisis) analisis memperoleh total skor 2,25. Strategi ini menitikberatkan pada upaya mempertahankan kapabilitas perusahaan dan memanfaatkannya untuk meraih peluang yang ada. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang diterapkan.
3	Mardiah, Sulistiadi Wahyu/Tahun 2019	Peran Marketing mix Rumah Sakit Terhadap Pemilihan Konsumen Rumah Sakit	Tinjauan sistematis melalui ulasan artikel tentang marketing mix rumah sakit. Pencarian artikel dengan PubMed dan Google Scholar, dengan kriteria terbitan 2010 – 2018, full text, berbahasa Inggris.	Dari hasil penelitian diketahui bahwa konsep 7p kepuasan pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan pelanggan terhadap rumah sakit.
4	Thomas Parulian, Wahyu Sulistiadi, Puput Oktamianti	Analisis Strategi Pemasaran Rumah Sakit Daerah Kembangan	Riset Operasional dalam kerangka metodologi kualitatif, penelitian ini berupaya memperoleh wawasan berharga untuk mengoptimalkan alternatif strategis di bidang layanan kesehatan. Metode purposive sampling digunakan untuk memilih	Situasi internal RS Kembangan yang kuat dan mengidentifikasi sejumlah peluang eksternal, melebihi potensi ancaman. Dalam hal produk layanan, rumah sakit telah menunjukkan inovasi dengan meningkatkan layanan yang sudah ada, termasuk layanan Medical Check-Up (MCU) yang cepat, pilihan pengobatan khusus untuk pasien TB-RO dan MDR,

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			informan agar analisisnya lebih tepat sasaran dan mendalam.	serta layanan khusus untuk pasien HIV. Peralihan dari media promosi konvensional ke digital telah terlihat jelas, dengan pemanfaatan media sosial dan platform digital lainnya.
5	Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad, Abdullah Ali Al-Qarni, Omar Zayyan Alsharqi, Dalia Abdullah Qalai & Najla Kadi/ Tahun 2013	Dampak Strategi Marketing mix terhadap Kinerja Rumah Sakit Diukur dari Kepuasan Pasien: Investigasi Empiris terhadap Perspektif Manajer Senior Rumah Sakit Sektor Swasta Jeddah	Metode Penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui kuesioner yang diberikan di rumah sakit swasta di kota Jeddah kepada manajer rumah sakit. Peneliti mengambil 190 kuesioner penelitian yang valid sehingga menghasilkan tingkat respons sekitar (70%)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima dari tujuh variabel signifikan (pelayanan kesehatan, promosi, bukti fisik, proses dan strategi personal) sedangkan dua variabel tidak signifikan (strategi penetapan harga dan distribusi).
6	Sri Wahyuni Rochmawati, Nova Retnowati, Juliani Pudjowati, Farida Yuni Rahmawati, Mamak Balafif, Achmad Syamsud /Tahun 2021	Analisis Strategi Pemasaran Terhadap Pelayanan Kesehatan Pada Era Jaminan Kesehatan Nasional Di Rumah Sakit Paru Surabaya	Metode Penelitian dengan menggunakan Metode snowballing yang berjumlah 5 orang informan kunci. Keabsahan data menggunakan metode triangulasi. Analisis data penelitian ini menggunakan reduksi data, pengumpulan data, penyajian data.	Hasil penelitian yang diperoleh secara umum, bahwa produk jasa pelayanan di RS Paru Surabaya sudah berjalan cukup efektif bahkan produk layanan yang disediakan melebihi dari tipe C, dimana RS Paru Surabaya merupakan RS tipe C
7	Srita Putri Suryani & Meyzi Heriyanto/ Tahun 2020	Analisis Implementasi Strategi Pemasaran	Metode statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian.	Hasil penelitian yaitu penerapan strategi pemasaran RS Lancang Kuning Pekanbaru dinilai

Lanjutan Tabel 2.2

		Pada Rumah Sakit Lancang Kuning	. Sampel yang akan diambil adalah berdasarkan metode	cukup baik dengan nilai rata-rata 3,02. Produk dinyatakan cukup baik, harga dalam kategori baik,
8	Frans Sudirjo/ Tahun 2023	Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing Produk di Pasar Global	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi mendengarkan dan mencatat informasi penting untuk melakukan analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validasi data menggunakan triangulasi sumber data.	Hasil penelitian menunjukkan perlunya strategi pemasaran yang tepat dalam persaingan ketat dengan melakukan riset pasar mendalam, fokus pada inovasi produk dan pemasaran, menggunakan teknologi digital, beradaptasi dengan kebutuhan pasar, membangun kemitraan internasional, mengelola reputasi merek, dan memperhatikan aspek keberlanjutan.
9	Wawan Novianto, Firdaus, Ali Marzuki Zebua/ Tahun 2022	Strategi Pemasaran dalam Mengelola Kepuasan Pasien Rumah Sakit	Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 100 orang responden, dimana data dari sampel dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbasis komponen <i>Partial Least Squares Path Modeling (PLS-SEM)</i>	Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dapat disimpulkan, nilai pelanggan yang tercermin dari dimensi nilai emosional, nilai sosial, nilai kinerja, dan nilai harga uang secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien BPJS di RS MMC Jambi.
10	Amalia Ari Hardjanti, Wahyu Sulistiadi/ Tahun 2022	Pemanfaatan Media Promosi Dalam Strategi Pemasaran Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta Pada Era Pandemi Covid19 Tahun 2020	Penelitian dilakukan secara kualitatif menggunakan wawancara mendalam. Informan terdiri atas kepala rumah sakit, kepala bagian pemasaran, staf pemasaran, dan 3 orang pengunjung rumah sakit.	RS Pelabuhan Jakarta lebih mengutamakan penggunaan media seperti televisi elektronik dan media sosial sejak pandemi Covid19 untuk mengurangi tatap muka, seperti penggunaan Situs webs, Facebook dan Instagram.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11	Andri Nur Rahman, Nuryakin dan Firman Pribadi/Tahun 2022	Strategi Pemasaran yang Efektif dalam Pelayanan Kesehatan: Tinjauan Pustaka Sistematis	Dianalisa menggunakan pendekatan statistik deskriptif untuk melihat tren penelitian pada topik tersebut. Setelah itu, dilakukan pendekatan metasintetik untuk memetakan hasil penelitian.	Dari hasil tinjauan literatur strategi pemasaran yang efektif yaitu: strategi pemasaran melalui WOM (Word of Mouth), internet marketing, DTCA (Direct To Consumer Advertising), dan pemasaran internal.
12	Ricky Hermanyanto/ Tahun 2023	Strategi Pemasaran Efektif dalam Bisnis: Tren dan Praktek terbaik di Era Digital	Metode penelitian kualitatif dengan wawancara pakar pemasaran dan analisis studi kasus.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang sukses di era digital melibatkan kehadiran online yang kuat, target iklan, dan komunikasi yang dipersonalisasi dengan pelanggan. Selain itu pemasaran konten, pemasaran influencer, dan pengoptimalan <i>Artificial Inteligent</i> diidentifikasi sebagai taktik yang efektif.
13	Noveri Maulana/ Tahun 2020	Strategi Pemasaran Rumah Sakit Menggunakan Manajemen Berbasis Pasar	Analisis metode campuran dengan menggabungkan survey, wawancara, observasi lapangan, dan telaah dokumen dalam proses pengambilan data.	Hasil penelitian menunjukkan indeks daya tarik pemasaran, system pelayanan Kesehatan kardiovaskuler tergolong menarik dengan skor 61,5 sedangkan posisi bersaing rumah sakit XYZ sebesar 59,8. Matriks portofolio yang diterapkan menunjukkan bahwa strategi ofensif lebih cocok untuk rencana pemasaran strategi rumah sakit mendatang. Terdapat dua alternatif strategi ofensif yaitu strategi 'Pertumbuhan Pang Pasar' dan Strategi "Perluasan Permintaan Pasar'.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
14	Ni Putu Sri Wahyuni	Analisis Produk Layanan Rawat Inap di RSUD Wangaya Denpasar Berdasarkan STP(Segmenting, Targeting, Positioning) dan 4P (Product, Price, Place, Promotion)	Penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan tentang suatu keadaan secara objektif, untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Data yang digunakan adalah data sekunder yang meliputi data kunjungan pasien rawat inap, data tingkat hunian ruang rawat inap, dan data kepuasan masyarakat di ruang rawat inap.	Berdasarkan hasil studi, didapatkan bahwa strategi pemasaran dengan konsep segmentasi, target dan posisi serta didukung oleh marketing mix yang tepat merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan pelayanan Kesehatan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Denpasar sudah cukup baik, hal ini terlihat dari tanggapan pasien rawat inap cukup positif karena telah mendapatkan penjelasan tentang jenis layanan, prosedur layanan dan informasi biaya dari pihak rumah sakit.
15	Esther Sylviani Sutedjo/Tahun 2022	Analisis Rencana Strategi Pemasaran Rumah Sakit Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Rawat Jalan Rs Khusus Ginjal Ny. R.A Habibie	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian di mana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu.	Dari hasil matriks IE, posisi rumah sakit pada kuadran lima yaitu <i>hold and maintain</i> dengan pilihan strategi adalah 1) <i>market penetration</i> dan <i>product development</i> , 2) segmentasi, <i>targeting</i> dan <i>positioning</i> pasar, 3) marketing mix.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
16	Ajeng Setianingsih, Puji Rahayu	Hubungan Marketing mix dan Layanan Pelanggan dengan Loyalitas Pasien	Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan cross sectional. Populasi dalam penelitian adalah pasien yang berkunjung di Instalansi Rawat Jalan dari bulan Oktober tahun 2016 sampai Agustus tahun 2017 dan teknik sampel yang digunakan yaitu Insidental Sampling berjumlah 60 responden.	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara produk(jasa) terhadap loyalitas pasien dengan Pvalue = 0.025 nilai OR 4,263. Adanya hubungan yang signifikan antara layanan pelanggan terhadap loyalitas pasien dengan Pvalue = 0.002 nilai 7,333. Sedangkan untuk persepsi marketing mix yang lain seperti lokasi, promosi, harga, orang (SDM), bukti fisik, dan proses tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.
17	Ingkem Mulyasari, Alih Germas Kodyat, dan Cicilia Windyaningsih/ Tahun 2020	Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up (MCU) Di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi Untuk Meningkatkan Pendapatan	Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap 7 orang jajaran manajemen Rumah Sakit. Observasi, Wawancara Mendalam, Telusur Dokumen, Triangulasi dan pengumpulan data diperoleh dari data primer dan data sekunder.	Strategi pemasaran sesuai analisis TOWS dan Internal-External Matriks Rumah sakit Anna Medika Bekasi sebagai berikut: Mengoptimalkan sarana prasarana, sosialisasi SPO layanan Medical Check Up, membuat uraian tugas, sentralisasi layanan mengoptimalkan sumber daya manusia.
18	Wiwiek Indriany Sary, Arni Rizqiani Rusyidi, Alfina Baharuddin/2023 (Sary <i>et al.</i> , 2023).	Peran Marketing mix Rumah Sakit Terhadap Pemilihan Konsumen Rumah Sakit	Penelitian ini merupakan penelitian observasional dengan menggunakan desain cross-sectional. Populasi penelitian terdiri atas 1.833 pasien	Terdapat hubungan antara marketing mix dengan kunjungan pasien. Uji korelasi spearman menunjukkan produk yang merupakan jenis pelayanan, sumber daya manusia, promosi, profesionalitas, dan public (sekitar masyarakat)

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dan sebanyak 100	menunjukkan hubungan
19	Puji Lestari, Rindu/2018 (Lestari & Rindu, 2018).	Strategi Pemasaran yang Efektif dalam Pelayanan Kesehatan: Tinjauan Pustaka Sistematis	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, dengan desain cross-sectional dan jumlah sampel sebanyak 37 responden. Data di analisis menggunakan uji chi-square.	Terdapat hubungan antara pemasaran dengan tingkat kunjungan pasien dengan nilai yang signifikan ditemukan pada produk, promosi, tempat, SDM, proses, dan bukti fisik.
20	Ni Luh Putu Eka Karmila Dewi/Tahun 2018	Strategi Pemasaran Produk Program BPJS/JKN di Rumah Sakit Swasta	Jenis penelitian kualitatif. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.	Berdasarkan Analisa internal dan eksternal beberapa strategi pemasaran yang disarankan : 1) Menambah kerjasama layanan COB BPJS, 2) Melakukan sosialisasi secara berkala ke Masyarakat, 3) Melakukan kerjasama referral pasien BPJS dengan faskes, 4) Membuat sistem online booking, 5) menambah layanan penunjang medis, 6) Melakukan perbaikan infrastuktur rumah sakit
21	Thalita Devi Astrina, St. Rahmatullah, Nina Zuhana, Wulan Agustin Ningrum	Hubungan Marketing mix Dengan Tingkat Kunjungan Pasien Umum Rawat Jalan Di Rsu Aro Pekalongan Tahun 2020	Penelitian ini digunakan desain penelitian deskriptif analitik, kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui hubungannya dengan pendekatan cross sectional. Pada penelitian ini digunakan instrumen berupa angket atau kuesioner yang ditujukan kepada pasien umum	Hasil penelitian adanya hubungan marketing mix (price, produk, promosi, place) terhadap tingkat kunjungan pasien umum rawat jalan.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
22	Hana Apriyanti, Wahyu Sulistiadi/Tahun 2022	Peranan Segmenting, Targeting, Positioning Sebagai Strategi Pemasaran Rumah Sakit di Indonesia	Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan literatur review.	Studi ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran dengan konsep segmentation, targeting dan positioning serta didukung oleh marketing mix yang tepat merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan pelayanan kesehatan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
23	Nurul Kartikasari, Wahyu Sulistiadi	Analisis STP Dan Strategi Marketing Mix Pelayanan Gigi Dan Mulut Selama Masa Pandemi Covid-19 Di Rsgm Yarsi	Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu semua pasien baru yang berobat di RSGM YARSI pada bulan Maret hingga November 2020	Hasil analisis dari segmentasi pasar didapatkan RSGM YARSI memiliki target pasar dengan menggunakan strategi Multisegment Targeting Strategy yaitu menyediakan bermacam-macam jenis produk dan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan gigi dan mulut secara luas.
24	Oka Wilsen Joung, Wahyu Sulistiadi	Efektivitas Strategi Segmenting, Targeting, Positioning terhadap Pelayanan Kesehatan: Literat, Review	Studi literature review dengan jurnal penelitian yang sudah dipublikasikan di rentang waktu 5 tahun terakhir	Rumah sakit telah melakukan strategi pemasaran berupa segmenting, targeting, dan positioning. Ketiga hal ini menjadi cara yang yang tepat dalam memperbaiki pelayanan kesehatan berdasarkan apa yang dibutuhkan pasien.
25	Kartika Ningsih, and Tri Ani Marwati	Marketing Strategy Analysis Based on Segmenting, Targeting, and Positioning in Hospital	Analisis Strategi Marketing Berdasarkan Segmentasi, Target	Hasilnya mengungkapkan bahwa segmentasi didasarkan pada demografi dengan perempuan atau ibu rumah tangga dengan tingkat pendidikan menengah ke bawah jumlah pengguna jasa terbanyak. Berdasarkan geografisnya, karakteristik

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>sebagian besar pengguna jasa adalah mereka yang tinggal dalam kawasan radius 0-10 km dari rumah sakit. Penetapan sasaran telah dilakukan dengan baik dilihat dari jumlah pasiennya yang mencapai 6.500 pengguna layanan dalam setahun. Penentuan posisi adalah terkait dengan ketersediaan dokter bedah, waktu operasi yang relatif singkat durasi dan pelayanan yang baik, ramah, dan rapi yang membuat pasien merasa diperlakukan oleh keluarganya sendiri.</p>
26	Meutia Arini Yasrizal, Wahyu Sulistiad/Tahun 2022	Studi Segmentation, Targeting, Positioning (Stp) Pada Marketing mix Produk Klinik Eksekutif Rumah Sakit Gigi Mulut Pada Masa Pandemi Covid-19	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data penelitian ini merupakan data sekunder yang didapat dari data pendaftaran pasien yang melakukan pelayanan di klinik eksekutif RSGM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada analisis segmentasi diperoleh kunjungan terbanyak ke klinik merupakan wanita pada usia produktif, dominan berasal dari luar daerah DKI Jakarta, pembayaran dominan dengan out of pocket dan asuransi serta dominan jenis layanan yang digunakan adalah layanan eksekutif. Analisis targeting menunjukkan bahwa strategi penetapan pasar terbaik pada RSGM X yaitu dengan multi-targeting. Penguatan positioning pada RSGM X dapat dilakukan dengan mengedepankan produk unggulan, atribut merek serta kualitas layanan yang diberikan.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
27	Hisan Amira , Nikma Fitriasaki	Pentingkah Segmenting, Targeting, Positioning untuk Strategi Pemasaran?	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan di Paru Rumah Sakit Jember. Penelitian diawali dengan mengidentifikasi akar masalah dan dilanjutkan dengan identifikasi solusi alternatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa wilayah Jember, Probolinggo, Lumajang, Bondowoso dan Banyuwangi merupakan segmentasi geografis rumah sakit. Target pasar dilakukan pada penduduk diatas usia 5 tahun, penduduk ekonomi menengah keatas, dan penduduk dengan penyakit ulkus diabetikum, buerger's disease dan tuli mendadak. Posisi pasar dilakukan dengan membentuk tagline dan motto layanan

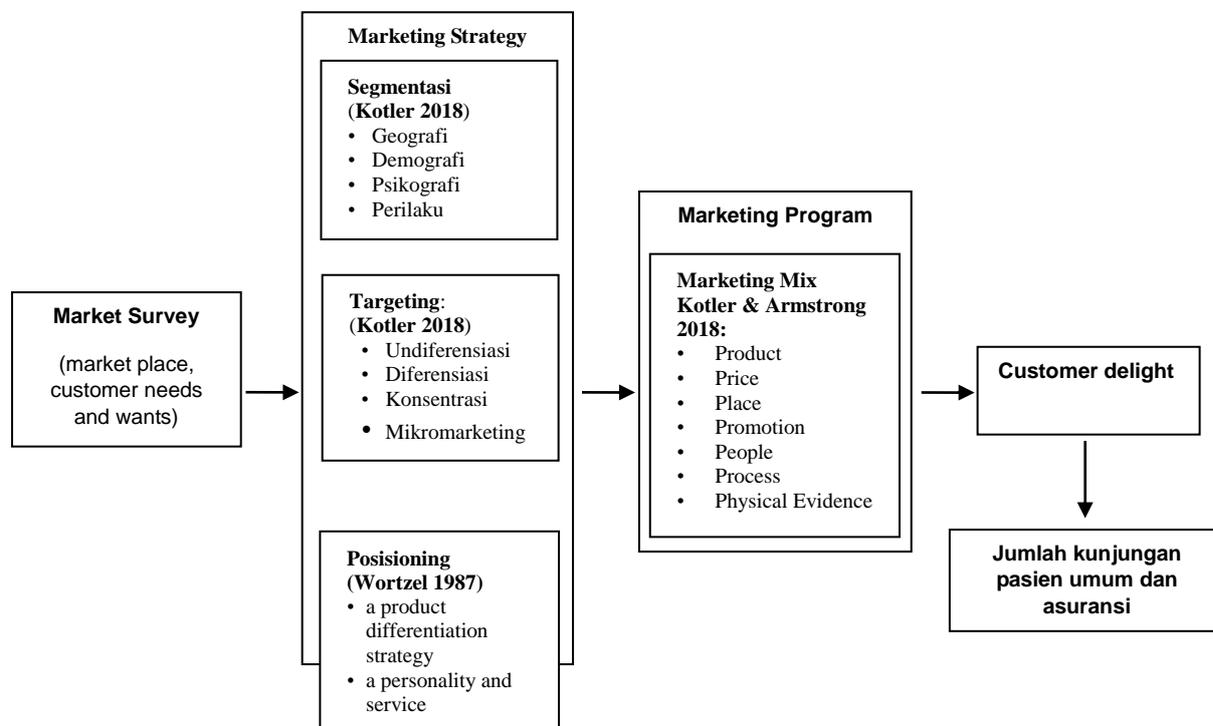
2.8 Mapping Variabel Penelitian

Tabel 2.3. Mapping variabel strategi pemasaran dan kunjungan pasien umum dan asuransi

Strategi Pemasaran	Marketing Mix	Kunjungan Pasien Umum Dan Asuransi
<p>Kotler 2018:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentasi 2. Targeting 3. Positioning dan deferensiasi <p>Michael E. Porter, 1998 : "Three Generic Strategies"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Differentiation 2. Overall cost leadership 3. Focus <p>Robert Kaplan and David Norton, 1996 : "Balanced scorecard"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financial perspective 2. Customer perspective 3. Internal persspective 4. Learning and growth perspective 	<p>Kotler & Armstrong 2018:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Place 2. People 3. Product 4. Promotion <p>Booms and Bitner, 1981: Marketing mix 7P:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Product 2. Price 3. Place 4. Promosi 5. People 6. Physical evidence 7. Process 	<p>Lestari & Rindu, (2018); Sary et al., (2023)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pemasaran 2. Ketersediaan dokter spesialis <p>Bregida et al., (2021)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan fasilitas kesehatan <p>Kwary, (2019)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi rumah sakit <p>Rusli, (2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya perawatan <p>Fahmi & Fitriani, (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi rumah sakit

2.9 Kerangka Teori Penelitian

Berdasarkan mapping teori penelitian dan tinjauan pustaka, maka peneliti merumuskan kerangka teori penelitian sesuai dengan gambar berikut:



Gambar 2.23. Kerangka teori penelitian

Survey pasar adalah langkah awal yang penting dalam pengembangan strategi pemasaran yang efektif. Dengan melakukan survei pasar, perusahaan dapat mengumpulkan informasi tentang preferensi pelanggan, tren pasar, dan kebutuhan yang belum terpenuhi. Informasi yang diperoleh dari survei pasar ini dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi pemasaran yang tepat. Philip Kotler mengembangkan strategi pemasaran berbasis pelanggan yaitu Segmentasi Pasar: Memisahkan pasar menjadi segmen-segmen yang lebih kecil berdasarkan karakteristik, kebutuhan, atau perilaku yang berbeda. Targeting: Memilih segmen pasar yang paling menjanjikan dan relevan untuk fokus pemasaran. Positioning: Menempatkan produk atau merek di benak konsumen sehingga terasa unik dan berbeda dari pesaing.

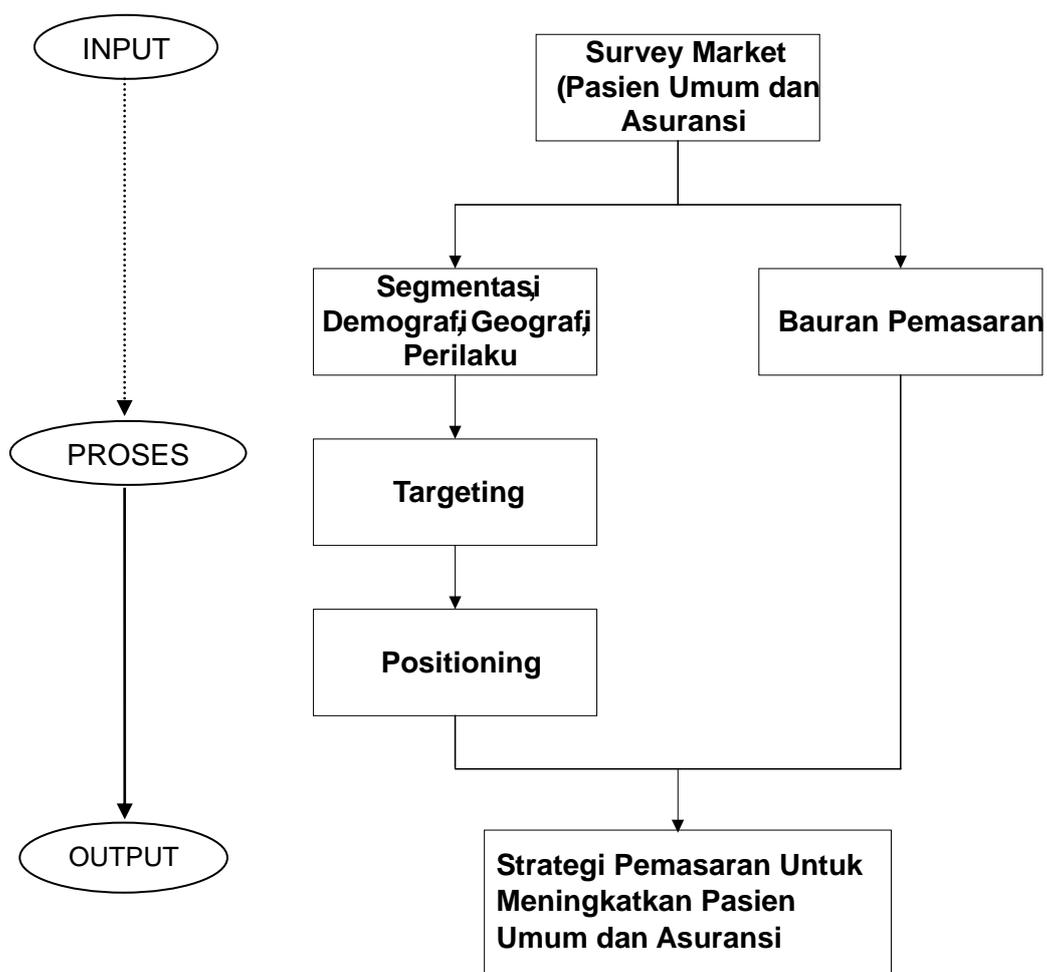
Menurut Kotler dan Armstrong 2008, segmentasi adalah proses pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang berbeda karakteristik maupun kebutuhan. Menurut Kasali (1998), segmentasi merupakan proses mengelompokkan pasar yang heterogen kedalam satu kelompok yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang sama. Segmentasi dapat dikelompokkan berdasarkan demografis, geografis, psikografis, maupun perilaku utama. Segmentasi demografis dapat berupa jenis kelamin, umur, pekerjaan, pendapatan, pendidikan, agama, dan ras. Aspek geografis dapat berupa asal dan domisili segmen pasar, psikografis dapat berupa kelas sosial maupun gaya hidup, dan perilaku utama dapat berupa manfaat utama maupun reaksi segmen pasar terhadap suatu produk. Menurut Soekanto dalam Murdiyatomoko, 2007, kelas sosial dapat dibedakan menurut kekayaan, kekuasaan, kehormatan, dan ilmu pengetahuan. Menurut Kotler dan Keller 2009, gaya hidup dapat dicerminkan melalui aktivitas, hobby, dan pendapat.

Targeting adalah merupakan proses seleksi produk atau jenis pelayanan dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan. Dilaksanakan melalui proses evaluasi sehingga dapat dipilih satu atau lebih segmen pasar tersebut. Ada 4 macam strategi dalam menerapkan segmen pasar, yakni Undifferentiated Marketing Differentiated Marketing, Concentrated Marketing, dan Micromarketing. Kotler dan Amstrong 2018, menyatakan bahwa targeting merupakan aktivitas memilih segmen pasar yang akan dimasuki agar dapat menentukan pasar yang dituju secara spesifik. Pemasar perlu mengkombinasikan beberapa variabel untuk mengidentifikasi kelompok sasaran yang lebih kecil dan terdefinisi lebih baik.

Positioning merupakan cara menempatkan produk di tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan oleh pangsa pasar yang dituju. Ada 3 tahap dalam menentukan positioning, yakni mengumpulkan perbedaan nilai pelanggan untuk membangun posisi; memilih keunggulan kompetitif yang tepat; dan memilih keseluruhan strategi positioning. Penentuan posisi merupakan cara produk, merek, atau organisasi perusahaan dipandang oleh klien dibandingkan dengan produk, merek, atau organisasi pesaing. Pemasar merencanakan posisi yang membedakan produk mereka dari merek pesaing dan memberi mereka keuntungan terbesar di pasar sasaran mereka

Strategi pemasaran yang terdiri dari segmentasi, target pasar dan posisi pasar akan di menentukan rancangan marketing mix yang menjadi inti dari pemasaran. Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad 2013, dalam penelitian mengungkapkan adanya dampak strategi marketing mix terhadap Kinerja Rumah Sakit. Hal ini dikembangkan dan penetapan strategi pemasaran di RS Bintang Laut juga akan menggunakan konsep 7P marketing mix. Dari pengembangan ini diharapkan akan meningkatkan kepuasan pasien yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah kunjungan pasien umum dan asuransi.

2.10 Kerangka Konsep



Gambar 2.24. Kerangka konsep penelitian

2.11 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.4. Definisi operasional penelitian

No.	Variabel	Defenisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur dan Cara Ukur	Hasil Ukur/Penilaian
1.	Strategi Pemasaran	Strategi pemasaran adalah serangkaian rencana dan tindakan, analisis peluang yang dirancang dengan cermat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, menciptakan nilai bagi pelanggan sekaligus mencapai keunggulan kompetitif yang dikembangkan oleh organisasi dengan tujuan mencapai tujuan pemasaran	Strategi rumah sakit yang mencakup langkah-langkah konkret dan metode yang akan digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran.	Observasi : 1. Lingkungan Fisik 2. Perilaku Pelanggan Wawancara mendalam: 1. Pemilik RSBL 2. Direksi RSBL 3. Manajer RSBL	Hasil observasi dan wawancara mendalam menggambarkan arah strategi rumah sakit saat ini, visi misi, dan target perencanaan strategis marketing kedepan
2.	Segmentasi	Segmentasi adalah proses membagi pasar yang luas dan heterogen menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan homogen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti kebutuhan, perilaku, atau demografi, sehingga perusahaan dapat merancang strategi pemasaran yang lebih efektif dan relevan.	Segmentasi dalam penelitian ini merujuk pada upaya rumah sakit untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan pasien berdasarkan geografi, demografi, psikologi dan perilaku guna mengoptimalkan pelayanan dan pemasaran.	Kuesioner analisis segmentasi rumah sakit yang diadaptasi dari Hakim et al. (Hakim, 2009) dan wawancara mendalam	Hasil analisis segmentasi akan dikategorikan dalam beberapa kelompok yang akan dipilih menjadi segmen dalam strategi pemasaran sesuai kebutuhan rumah sakit

Lanjutan Tabel 2.4

No.	Variabel	Defenisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur dan Cara Ukur	Hasil Ukur/Penilaian
3.	Targeting	Targeting adalah langkah strategis untuk memprioritaskan segmen pasar yang memiliki nilai paling tinggi atau peluang terbaik, sehingga sumber daya perusahaan dapat diarahkan secara optimal untuk memenuhi kebutuhan segmen tersebut.	Targeting dalam penelitian ini diartikan sebagai proses rumah sakit dalam menentukan kelompok pasien yang akan menjadi prioritas dalam strategi pemasaran untuk meningkatkan kunjungan pasien umum dan asuransi.	Wawancara mendalam bersama pemilik, direksi dan manajer	Menargetkan focus utama upaya marketing yang berpotensi sesuai tujuan strategi rumah sakit
4.	Posisi Pasar	Positioning (posisi pasara) adalah proses menciptakan citra atau persepsi yang khas tentang produk atau layanan di benak konsumen, sehingga membedakannya dari kompetitor.	Positioning dalam penelitian ini diartikan sebagai upaya rumah sakit untuk menciptakan citra yang khas dan membedakan layanan kesehatan yang ditawarkan agar menarik bagi pasien umum dan asuransi.	Wawancara pengunjung pasien umum dan asuransi swasta	Hasil wawancara menggambarkan posisi rumah sakit dibenak konsumen dibandingkan rumah sakit pesaing
5	Marketing mix	Marketing mix adalah kerangka kerja strategis yang terdiri dari serangkaian elemen yang digunakan perusahaan untuk memengaruhi keputusan pembelian konsumen dan mencapai tujuan pemasaran.	Marketing mix adalah kumpulan alat atau variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran mereka dalam pasar tertentu. Marketing mix terdiri dari 7P : Produk, Harga, Tempat, Promosi, Proses, Orang, dan Bukti fisik.	Kuesioner marketing mix rumah sakit yang diadaptasi dari Aprilianti et al (Aprilianti, 2018). berdasarkan variabel Produk, Harga, Tempat, Promosi, Proses, Orang, dan Bukti fisik dengan pilihan jawaban: 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= netral;	Hasil analisa kuesioner akan dipersentasekan dan variabel dengan skor rendah akan dimasukkan dalam target utama pengembangan strategi marketing, sementara hasil dengan nilai yang tinggi akan dipertahankan. Skor 4,20-5,00 = Sangat Baik Skor 3,40 – 4,19 = Baik Skor 2,60 – 3,39 = Cukup Baik Skor 1,80 – 2,59 = Kurang

Lanjutan Tabel 2.4.

No.	Variabel	Defenisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur dan Cara Ukur	Hasil Ukur/Penilaian
				4= setuju; dan 5= sangat setuju.	Baik Skor 1,00 – 1,79 = Tidak Baik