

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN PENDAPAT KONSUMEN DI "KLINIK 24 JAM AFIAT" SEMARANG

ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY PLANNING BASED ON CONSUMER'S OPINION IN "KLINIK 24 JAM AFIAT" SEMARANG

Pudjiastuti Heny Padmo Riasari Loekito¹

Tjahyono Kuncoro²

¹ Yayasan Afiat Semarang

² Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

Background: In the era globalization and local decentralization (autonomy) "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang was demanded to be autonomous in which the resources were not increase steadily while operational fee was improved. The decreased of patient is one of the problems that faced by the clinic.

Method: This qualitative research was a case study at "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang using observation, interview, and focus group discussion as data collection methods. The respondents have been selected by purposive sampling technique. Objectives of the research were: (1) to explore factors that influence processes of customer's choice decision; (2) to determine an appropriate marketing strategy for "Klinik 24 Jam Afiat" under current and anticipated circumstances.

Results: The results of consumer behavior analysis showed that there were 3 factors considered by consumer in choosing "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang: location, service charges, and service quality. In emergency situations, most Afiat's consumer considered Afiat's location as the most important factor. In less urgent situations, most Afiat's consumer without higher education background considered service charge as the most important factor. While most Afiat's consumers with higher education background considered service quality as the important factor. Furthermore, results indicated that "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang has not developed a marketing research yet. SWOT analysis indicated that "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang faced impressive market opportunities but experienced constraints from internal weaknesses. Aggressive defense and/or turnaround strategy is recommended to "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Keywords: consumer behavior, SWOT analysis, marketing strategy

PENGANTAR

Akibat bergesernya struktur kompetisi industri pelayanan kesehatan, organisasi pelayanan kesehatan harus berjuang untuk meraih konsumen dan menjadi pengendali pasar. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkup pelayanan kesehatan mengakibatkan makin ketatnya persaingan. Untuk menghadapi perubahan-perubahan ini, rumah sakit/klinik perlu mengembangkan pendekatan strategik meng-

gerakkan pasar dan keahlian teknis pembuatan keputusan untuk mendapatkan solusi atas problem-problem kompleks yang dihadapi¹.

Selama krisis ekonomi berlangsung, *trend* jumlah pasien "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang terlihat menurun antara Januari - Juni 1998 sekitar 10%. Ini mungkin dampak krisis moneter. Dampak lain yang paling dirasakan oleh "Klinik 24 Jam Afiat" adalah menurunnya *profit margin* akibat menurunnya jumlah pasien dan naiknya harga

bahan-bahan yang terkait dengan jasa pelayanan kesehatan.

Di samping menghadapi masalah-masalah akibat krisis ekonomi, "Klinik 24 Jam Afiat" juga menghadapi masalah-masalah internal dan dihadapkan pada perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkup pelayanan kesehatan serta persaingan yang makin ketat. Dengan makin banyaknya penyedia jasa pelayanan kesehatan, konsumen memiliki banyak pilihan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai perilaku konsumen dalam memilih rumah sakit/klinik menjadi penting bagi para administrator rumah sakit ataupun klinik.

Rumah sakit yang ingin *survive* di tengah persaingan yang makin kompetitif perlu memiliki strategi pemasaran². Dalam organisasi modern, pemasaran merupakan faktor kunci untuk tetap bertahan di tengah persaingan yang makin kompetitif^{3,4}. Rumah sakit yang tidak menginvestasikan sumber dayanya di bidang pemasaran berarti membatasi kemampuannya untuk bersaing⁵.

Strategi pemasaran merupakan hasil proses perencanaan strategik yang ketat dan akan memberikan arti bagi perusahaan manakala strategi pemasaran tersebut memberikan keunggulan kompetitif yaitu sesuatu yang memungkinkan organisasi memiliki arti/nilai di mata pelanggan⁶. Analisa strategi pemasaran dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: (1) analisis strategik, (2) pengambilan keputusan strategik, dan (3) implementasi rencana dan program⁶.

Strategi pemasaran ditentukan setelah perusahaan melakukan diagnosa fenomena pemasaran. Analisis dan diagnosa fenomena pemasaran dapat dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) guna mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, yang dikaitkan dengan peluang yang perlu dimanfaatkan serta ancaman yang harus dihadapi organisasi^{7,8}.

Pemasaran yang sukses oleh rumah sakit/klinik memerlukan pemahaman tentang perilaku konsumen, bahkan pemasaran itu harus dimulai dari analisis perilaku konsumen⁹. Partisipasi aktif konsumen dalam pemilihan pelayanan kesehatan telah menjadi realitas pasar, maka aspek penting dalam memahami perilaku konsumen adalah memahami proses pemilihan¹⁰.

Sampai saat ini "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang belum merumuskan strategi pemasaran yang dapat menangkap peluang pasar secara optimal. Untuk itu penulis melakukan riset operasional yang hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan strategi pemasaran "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dijadikan bahan pertimbangan oleh pelanggan dalam memilih "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dan menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang untuk saat ini.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus eksploratif di "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dengan menggunakan cara pengumpulan data penelusuran data, observasi, wawancara, diskusi kelompok terarah, wawancara mendalam, dan mengajukan pertanyaan tertutup. Responden ditetapkan secara *purposive sampling*.

Diskusi kelompok terarah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dijadikan bahan pertimbangan oleh pelanggan dalam memilih "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang. Responden diskusi kelompok terarah berjumlah 15 orang yang dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok – Kelompok I (berpendidikan tinggi), Kelompok II (berpendidikan menengah), Kelompok III (berpendidikan rendah) masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang peserta.

Wawancara dengan responden staf medik dan non medik dilakukan untuk mendapatkan masukan-masukan tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dari sudut pandang mereka. Masukan-masukan ini selanjutnya dijadikan bahan penilaian oleh pimpinan dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Wawancara dengan pimpinan, 3 staf medik senior, dan pimpinan Yayasan Afiat Semarang dilakukan untuk mengetahui strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi aktual "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Pengajuan pertanyaan tertutup setelah wawancara mendalam bertujuan untuk

mengkonfirmasi tema-tema yang sudah dikemukakan dalam wawancara mendalam dan untuk menentukan nilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Analisis data digunakan cara kualitatif deskriptif untuk penilaian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dan analisa faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam memilih "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang. Sedangkan untuk penentuan strategi yang tepat dilakukan dengan cara kuantitatif deskriptif.

Untuk menganalisa hasil pertanyaan tertutup mengenai kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dimiliki "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dibandingkan dengan pesaing, dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor yang dinilai dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tersebut. Pembobotan dilakukan dengan skala sampai per sepuluh ribu. Nilai masing-masing faktor diperoleh dengan mengalikan bobot faktor tersebut dengan skor hasil jawaban responden.

Untuk menentukan posisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang adalah mencari titik koordinat pada Diagram Cartesius. Hasil nilai total kekuatan dikurangi nilai total kelemahan ditempatkan pada sumbu X dan nilai total peluang dikurangi nilai total ancaman ditempatkan pada sumbu Y. Dengan menarik garis koordinat maka diketahui posisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis strategi pemasaran saat ini

Manajemen "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang belum pernah melakukan analisis strategi pemasaran secara formal, namun langkah-langkah analisis strategik seperti dalam Model Urban dan Star secara tidak langsung telah diterapkan.

"Klinik 24 Jam Afiat" Semarang belum menggunakan riset konsumen untuk mengetahui proses keputusan konsumen dalam memilih rumah sakit/klinik, daur hidup, segmentasi, *positioning*, respon pasar, dan pola persaingan.

2. Faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan oleh pelanggan dalam memilih "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 3 faktor utama yang dipertimbangkan oleh konsumen dalam memilih "Klinik 24 jam Afiat" Semarang (Tabel 1), yaitu: (1) lokasi, (2) biaya pelayanan, dan (3) kualitas pelayanan.

Tingkat kepentingan ketiga faktor tersebut dipengaruhi oleh keadaan pada saat konsumen membutuhkan pelayanan kesehatan, yaitu keadaan darurat dan keadaan normal.

Faktor keramahan merupakan faktor penting lain yang dijadikan bahan pertimbangan oleh sebagian besar responden untuk memilih kembali klinik tersebut pada masa mendatang.

Tabel 1. Tingkat Kepentingan Faktor-faktor yang Dijadikan Pertimbangan oleh Pelanggan dalam Memilih "Klinik 24 Jam Afiat"

Atribut	Kelompok I	Kelompok II	Kelompok III
Keadaan darurat:			
- Lokasi	SP	SP	SP
- Biaya	TP	TP	TP
- Kualitas pelayanan	TP	TP	TP
- Keramahan dokter/perawat	TP	TP	TP
Keadaan tidak darurat:			
- Lokasi	TP	P	P
- Biaya	TP	SP	SP
- Kualitas pelayanan	SP	P	P
- Keramahan dokter/perawat	P	P	P

Keterangan: SP = Sangat Penting

P = Penting

TP = Tidak Penting

3. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang

Hasil wawancara dengan staf medik dan non medik, diskusi kelompok terarah dengan pelanggan, dan wawancara mendalam dengan pimpinan, 3 orang staf medik senior, dan pimpinan yayasan diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang seperti yang ditunjukkan masing-masing dalam Tabel 2, 3, dan 4.

4. Hasil analisis lingkungan pemasaran internal dan eksternal “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang

Lingkungan pemasaran internal “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang meliputi faktor-faktor yang dapat diidentifikasi menjadi kekuatan maupun kelemahan pemasaran “Klinik 24 Jam Afiat”, sedangkan lingkungan pemasaran eksternal meliputi faktor-faktor yang dapat menjadi ancaman maupun peluang pemasaran “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang.

Tabel 2. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Klinik Afiat Semarang Menurut Pendapat Responden (Staf Medik dan Non Medik)

Kekuatan-kekuatan:	
1. Kemampuan finansial Afiat cukup memadai.	4. Citra sangat baik di mata konsumen.
2. Mampu beroperasi dengan biaya rendah.	5. Loyalitas konsumen cukup baik
3. Lokasi Afiat cukup strategis.	
Kelemahan-kelemahan:	
1. Arah strategi yang tidak jelas.	4. Tidak ada <i>job description</i> yang jelas.
2. Ketrampilan manajerial kurang memadai.	5. Kurang sekali ada komunikasi antara pimpinan dan bawahan.
3. Gaji dokter relatif kecil.	
Peluang-peluang:	
1. Masih ada ruangan untuk membuka pelayanan baru.	
2. Peluang menembus segmen pasar golongan atas cukup besar.	
Ancaman:	
Seringnya migrasi perawat	

Tabel 3. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Klinik Afiat Semarang Menurut Pendapat Responden (Pelanggan “Klinik 24 Jam Afiat”)

Kekuatan-kekuatan:	
• Lokasi strategis	• Dokter Klinik Afiat berkualitas
• Peralatan relatif lengkap	• Keramahan dokter dan perawat
Kelemahan-kelemahan:	
• Pelayanan relatif lama	• Ruang tunggu sempit
• Tempat parkir sempit	• Bagian admisi kurang berperan
• Pelayanan obat relatif lama	• Papan nama kurang strategis
Peluang:	
• Banyak komplek-komplek perumahan baru	
Ancaman:	
• Banyak rumah sakit dan pengobatan alternatif	

Tabel 4. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman
 “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang Menurut Pendapat Responden
 (Pimpinan, 3 Staf Medik Senior, dan Pimpinan Yayasan)

Kekuatan-kekuatan:
<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi strategis • Fasilitas yang dimiliki Klinik Afiat lebih baik dibanding klinik lain • Citra Klinik Afiat di mata masyarakat cukup baik • Loyalitas konsumen cukup baik • Kuafitas dokter baik • Keramahan staf medik dan non medik cukup baik
Kelemahan-kelemahan:
<ul style="list-style-type: none"> • Belum mempunyai strategi pemasaran • Kemampuan manajerial kurang ideal • Kurang memahami kemampuan pesaing • Lemah dalam seleksi dan perekrutan karyawan • Belum ada perencanaan, pengorganisasian, dan kontrol pemasaran
Peluang-peluang:
<ul style="list-style-type: none"> • Potensi konsumen RS beralih ke klinik swasta akibat krisis moneter • Kerja sama dengan pembayar pihak ketiga (perusahaan asuransi) • Banyaknya praktek-praktek bidan dan dokter pribadi dan balai-balai pengobatan merupakan potensi untuk membentuk sistem jaringan pelayanan • Potensi diversifikasi • Kerjasama dengan industri-industri di sekitar klinik Afiat
Ancaman-ancaman:
<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing lebih <i>consumer oriented</i> • Krisis ekonomi berkepanjangan • Tarif pelayanan klinik lain lebih murah • Akan semakin banyak pesaing • Potensi kelompok pasien yang berpindah ke Puskesmas atau pengobatan tradisional akibat krisis moneter

4.1. Analisis kekuatan dan kelemahan

Untuk melakukan analisis kekuatan dan kelemahan secara lebih mendalam, responden diminta menjawab pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban “jauh lebih buruk, lebih buruk, sama, lebih baik, jauh lebih baik”.

Penentuan posisi lemah dan kuat dibandingkan dengan pesaing didasarkan pada jumlah responden yang memilih pernyataan tersebut. Bila jumlah responden yang memilih jawaban “lebih buruk” atau “jauh lebih buruk” itu lebih banyak dari pada jawaban “lebih baik” atau “jauh lebih baik” maka faktor tersebut dinyatakan memiliki posisi lemah. Dan apabila jumlah responden yang memilih jawaban “lebih baik” atau “jauh lebih baik” itu lebih banyak dari pada jawaban “lebih buruk” atau

“jauh lebih buruk”, maka faktor tersebut dinyatakan memiliki posisi kuat.

Setelah faktor-faktor kekuatan dan kelemahan ini berhasil diidentifikasi, selanjutnya dilakukan pembobotan. Nilai masing-masing faktor diperoleh dengan mengalikan bobot faktor dengan skor dari hasil jawaban responden. Nilai kekuatan dan kelemahan masing-masing faktor ditunjukkan masing-masing dalam Tabel 5 dan 6.

Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat 10 faktor yang dianggap sebagai kekuatan “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang oleh responden, dengan nilai total 3,2925. Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat 11 faktor yang dianggap sebagai kelemahan “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang oleh responden, dengan nilai total 3,5700.

Tabel 5. Nilai Kekuatan Pemasaran “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang

	Faktor-faktor yang dinilai	Bobot	Skor	Nilai
1.	Lokasi	0,1225	5	0,6125
2.	Kelengkapan peralatan	0,0850	7	0,5950
3.	Kualitas dokter	0,1225	4	0,4900
4.	Keramahan staf medik	0,0850	2	0,1700
5.	Kecepatan menanggapi perubahan	0,0850	2	0,1700
6.	Loyalitas konsumen	0,0850	3	0,2550
7.	Citra yang baik di mata masyarakat	0,0850	4	0,3400
8.	Pelayanan konsumen dan menanggapi umpan balik dari konsumen	0,1200	2	0,2400
9.	Kualitas pelayanan yang tinggi	0,1250	2	0,2500
10.	Biaya produksi yang rendah	0,0850	2	0,1700
	Jumlah	1,0000		3,2925

Tabel 6. Nilai Kelemahan Pemasaran “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang

	Faktor-faktor yang dinilai	Bobot	Skor	Nilai
1.	Pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa konsumen membeli	0,0850	3	0,2550
2.	Setiap membuka pelayanan baru selalu diikuti dengan pemasaran yang intensif	0,0850	3	0,2550
3.	Keberanian melakukan investasi	0,0850	3	0,2550
4.	Anggaran promosi	0,0750	2	0,1500
5.	Sistem informasi	0,0850	2	0,1700
6.	Kemampuan menarik staf terbaik	0,0850	2	0,1700
7.	Kemampuan manajerial	0,2000	4	0,8000
8.	Perencanaan, pengorganisasian, dan kontrol pemasaran	0,0850	1	0,8500
9.	Jumlah tenaga bawahan pemasaran	0,0650	1	0,0650
10.	Kemampuan menyediakan teknologi terbaru sesuai tuntutan pasar (komputerisasi)	0,0700	4	0,2800
11.	Memahami kemampuan pesaing	0,0800	4	0,3200
	Jumlah	1,0000		3,5700

4.2. Analisis peluang dan ancaman

Tabel 7 menunjukkan bahwa ada 5 faktor yang menjadi peluang “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang, dengan nilai total 5,3000. Tabel 8

menunjukkan ada 5 faktor yang menjadi ancaman Klinik Afiat Semarang, dengan nilai total 4,7500.

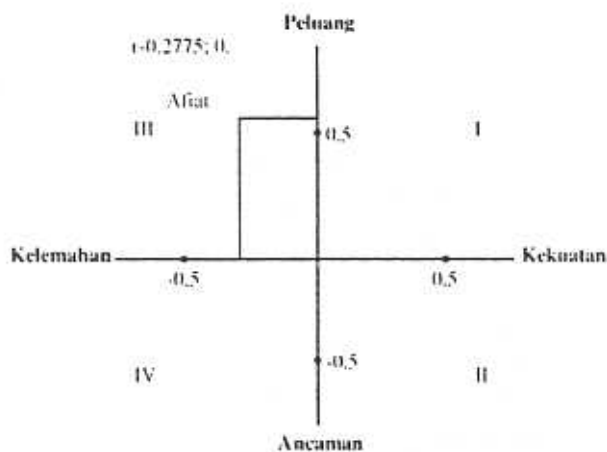
Tabel 7. Nilai Peluang “Klinik 24 Jam Afiat” Semarang

	Faktor-faktor yang dinilai	Bobot	Skor	Nilai
1.	Potensi konsumen rumah sakit beralih ke klinik akibat krisis moneter	0,2500	7	1,7500
2.	Kerja sama dengan pembayar pihak ketiga (perusahaan asuransi)	0,2500	5	1,2500
3.	Banyaknya praktek bidan dan dokter pribadi dan balai-balai pengobatan merupakan potensi untuk membentuk sistem jaringan pelayanan	0,1750	6	1,0500
4.	Potensi diversifikasi	0,1250	4	0,5000
5.	Kerja sama dengan industri di sekitar Afiat	0,1250	6	0,7500
	Jumlah	1,0000		5,3000

Tabel 8. Nilai Ancaman "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang

	Faktor-faktor yang dinilai	Bobot	Skor	Nilai
1.	Pesaing lebih <i>customer oriented</i>	0,2500	4	1,0000
2.	Krisis ekonomi berkepanjangan	0,2000	4	0,8000
3.	Tarif pelayanan klinik lain lebih murah	0,1000	4	0,4000
4.	Akan semakin banyaknya pesaing	0,2000	4	0,8000
5.	Potensi kelompok pasien yang berpindah ke Puskesmas atau pengobatan tradisional akibat krisis moneter	0,2500	7	1,7500
	Jumlah	1,0000		4,7500

Untuk menentukan posisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dalam Diagram Cartesius, nilai total kekuatan dikurangi nilai total kelemahan ditempatkan pada sumbu X dan nilai total peluang dikurangi nilai total ancaman ditempatkan pada sumbu Y. Dari perhitungan diperoleh angka pada sumbu X adalah -0,2775 (hasil dari 3,2925 - 3,5700) dan angka pada sumbu Y adalah 0,55 (hasil dari 5,3000 - 4,7500). Dengan demikian, posisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dalam Diagram Cartesius berada pada koordinat (-0,2775;0,55(0)) seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Posisi "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang

Gambar 1 menunjukkan bahwa "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang berada pada kuadran III. Kuadran III adalah situasi di mana perusahaan menghadapi peluang pasar yang impresif akan tetapi terhambat oleh kelemahan-kelemahan internal. Strategi yang sesuai adalah strategi bertahan agresif atau dapat memilih *turnaround strategy* (perubahan haluan), atau kedua-duanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Ada 3 faktor penting yang dijadikan bahan pertimbangan oleh pelanggan dalam memilih "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang, yaitu: (1) lokasi klinik dekat dengan rumah, (2) biaya pelayanan dan (3) kualitas pelayanan; dan satu faktor penting yang dijadikan bahan pertimbangan oleh pelanggan untuk pembelian ulang pada masa mendatang, yaitu faktor keramahan.

Lokasi dianggap sebagai faktor terpenting oleh sebagian besar dari ketiga kelompok responden ketika mereka dalam keadaan darurat. Pada keadaan tidak darurat, biaya dianggap sebagai faktor terpenting oleh sebagian besar responden berpendidikan menengah dan rendah, sedangkan kualitas pelayanan dianggap faktor terpenting oleh sebagian besar responden berpendidikan tinggi.

- Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat diketahui bahwa "Klinik 24 Jam Afiat" memiliki peluang pemasaran yang cukup potensial untuk dimanfaatkan, namun terhambat oleh kelemahan-kelemahan internal, misalnya kemampuan manajerial yang rendah, rendahnya disiplin beberapa dokter dan perawat, dan rendahnya motivasi kerja sebagian besar perawat dan beberapa dokter.
- Berdasarkan hasil analisis data penelitian dapat disimpulkan bahwa ada dua alternatif strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi "Klinik 24 Jam Afiat", yaitu strategi bertahan agresif atau strategi putar haluan, atau kedua-duanya.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang apabila menerapkan strategi bertahan agresif adalah: (1) membenahi semua hambatan internal yang ada, misalnya memberi motivasi pegawai; (2) penyehatan operasional, misalnya penghematan pemakaian telepon, listrik, air; memperbaiki sistem perekrutan pegawai; dan meningkatkan disiplin pegawai. (3) menerapkan strategi kepemimpinan biaya, misalnya tidak menaikkan tarif tapi mutu terjaga dan (4) memperluas penjualan, misalnya membuka poli gigi dan *home care*. Apabila menerapkan strategi putar haluan, "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dapat mengembangkan: (1) sistem jaringan pelayanan terpadu dengan cara mengkonsolidasikan balai-balai pengobatan, praktek-praktek bidan dan dokter pribadi yang jumlahnya cukup potensial, (2) sistem jaringan pemasaran bersama dengan mengadakan kolaborasi dengan klinik lain, dan (3) mengadakan aliansi dengan rumah sakit yang berkualitas baik. Prasyarat untuk melakukan strategi putar haluan adalah dimilikinya keahlian dan keterampilan mengelola perubahan yang memadai oleh pimpinan "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang.

Saran-saran

Saran-saran untuk "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang:

- a. Bila ingin menerapkan strategi putar haluan, "Klinik 24 Jam Afiat" Semarang dapat mempertimbangkan sistem jaringan pelayanan terpadu dengan cara mengkonsolidasikan balai-balai pengobatan, praktek-praktek bidan dan dokter pribadi yang jumlahnya cukup potensial.
- b. Membenahi sistem manajemen "Klinik 24 Jam Afiat", beberapa di antaranya adalah membuat struktur organisasi dan *job description*.
- c. Memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan, misalnya dengan melakukan pertemuan rutin bulanan untuk membahas

segala permasalahan yang muncul sehingga kesalahpahaman yang terjadi dapat dihindari.

- d. Karena pada jam-jam sibuk jumlah pasien poli umum cukup banyak, maka perlu mengurangi kesenjangan rasio dokter umum – pasien dengan menambah jumlah dokter umum jaga.
- e. Perlu menata kembali ruang tunggu untuk masing-masing pelayanan, sehingga memudahkan pasien untuk menuju ke ruangan dokter ketika pasien mendapat giliran penanganan dan meningkatkan kenyamanan ruang tunggu, misalnya dengan menyediakan bacaan-bacaan, mainan anak-anak, dan pendingin udara sehingga beban psikologis konsumen akibat lamanya waktu tunggu dapat berkurang.
- f. Berkaitan dengan lamanya waktu menunggu obat, "Klinik 24 Jam Afiat" perlu membenahi mekanisme proses pelayanan obat, misalnya dengan cara melayani obat sesuai dengan nomor urut pasien.

Saran bagi peneliti lain:

Penelitian mengenai strategi pemasaran dengan *setting* klinik, sepengetahuan penulis jarang sekali dilakukan. Oleh karena itu, bagi peneliti lain yang ingin meneliti hal ini, penulis menyarankan agar dilakukan penelitian terhadap lebih dari satu klinik yang telah mengembangkan strategi pemasaran dan diperbandingkan.

KEPUSTAKAAN

1. Javalgi, R.G., S.R. Rao, dan E.G. Thomas. Choosing a Hospital: Analysis of Consumer Tradeoffs, *JHCMI*, 1991:11 (1):12-22.
2. Beckham, D.J. Running with the Herd: Building a Business Strategy. *Healthcare Forum Journal*, 1995, March/April.
3. Dharmmesta, B.S. dan Suprihanto, John. Manajemen Pemasaran untuk Rumah Sakit. Program Pascasarjana, MMR FK UGM, Yogyakarta, 1995.
4. Parry, Mark dan Arthur E.P. Strategi and Marketing Tactics in Nonprofit Hospital, *Health Care Manage Rev.*, 1992:17 (1):51-61.

5. Bum, John Advertising Down, but Marketing Spending Climbs: Survey Says Focus is on Targeting, Not Overview. *Modern Healthcare*, 1992 (Feb):44.
6. Urban, G.L., Steven, H.S. *Advanced Marketing: Phenomena, Analysis and Decision*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
7. Cahyono, B. T. *Manajemen Strategi*. Badan Penerbit IPWI, Jakarta, 1996.
8. Tunggal, A.W. *Manajemen Stratejik Suatu Pengantar*. Penerbit Harvarindo, Jakarta, 1994.
9. Engel, J.F., Roger, D.B., dan Paul, W.M. *Consumer Behavior*. Sixth Edition, New York: The Dryden Press, 1990.
10. Gensch, D.H. dan Radjshekhhar G.J.. The Influence of Involvement on Disaggregate Choice Models. *Journal of Consumer Research*, 1987;14(June): 71-82.