

**MANAJEMEN PEMASARAN RUMAH SAKIT DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *LEAN HOSPITAL***



**Di susun oleh :
Budi Ari Norcito, S.KM.,M.MRS**

ABSTRAK

Rumah Sakit Ken Saras memberikan pelayanan kepada masyarakat bersifat holistik atau menyeluruh, mulai dari pencegahan, penyembuhan, hingga pemulihan penyakit. Untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras menggunakan konsep *Lean Hospital* didalam menjalankan setiap prograkm kerjanya. Metode *lean management*, merupakan suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan atau *waste* dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk barang maupun jasa agar memberikan nilai kepada pelanggan atau *customer value*, dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* melalui peningkatan terus menerus rasio antara nilai tambah terhadap *waste* (*the value-to-waste ratio*). Di dalam implementasi program melakukan manajemen PDCA dan evaluasi kinerja dengan melihat data jumlah kunjungan pasien setiap bulannya, mengalami kenaikan atau penurunan dan menggunakan data kritik dan saran yang disampaikan pasien atau keluarga pasien. Dari hasil implementasi manajemen pemasaran menggunakan konsep *lean hospital*, didapatkan hasil kepedulian setiap karyawan di unit pelayanan untuk mengelola permasalahan yang ditemukan dan melakukan *Problem solving* (*Continous Improvement and Learning*) yang dibantu oleh Tim Service Excellent Rumag Sakit.

Kata Kunci : Perencanaan, Keizen dan Fokus

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit Ken Saras merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di Kabupaten Semarang dan sekitarnya. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Ken Saras bersifat holistik atau menyeluruh, mulai dari pencegahan, penyembuhan, hingga pemulihan penyakit.

Pemasaran layanan kesehatan di Rumah Sakit Ken Saras saat ini telah merubah konsep, dimana orientasi tidak lagi pada produk yang dihasilkan, tetapi beralih ke orientasi pada konsumen / pasien / keluarga pasien (*customer oriented*). Hal ini menyebabkan Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras tidak lagi hanya mampu memenuhi informasi kebutuhan pasien saja tetapi juga melakukan perbaikan terintegrasi antar unit pelayanan dengan menggunakan konsep *lean management*.

Pemasaran dengan konsep *lean management*, merupakan suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan atau *waste* dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk barang maupun jasa agar memberikan nilai kepada pelanggan atau *customer value*, dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* melalui peningkatan terus menerus rasio antara nilai tambah terhadap *waste* (*the value-to-waste ratio*) (Gasperz,2011).

Jumlah kunjungan pasien rawat inap, rawat jalan dan IGD periode Bulan Desember tahun 2022 sebagai berikut:

Ranap	Rajal	IGD	Jumlah
1.291 pasien	19.350 pasien	1.132 pasien	21.773 pasien

Sumber: Medical Record RS Ken Saras, th 2022

Berdasarkan data jumlah kunjungan pasien tersebut manajemen pemasaran akan berusaha meningkatkan jumlah kunjungan pasien di tahun 2023 dengan melakukan perbaikan kinerja terintegrasi ke semua unit di rumah sakit.

Konsep *Lean Healthcare*, yang merupakan strategi manajemen pemasaran dan berfokus menghilangkan tidak efisien / pemborosan, dengan demikian memberikan waktu yang lebih untuk aktivitas pelayanan pasien (Lestie,2006).

Manajemen pemasaran dengan perbaikan berkelanjutan merupakan kunci untuk meraih tujuan organisasi yang lebih efektif daripada pesaing karena memadukan kegiatan pemasaran untuk menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, Kotler (2002).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas dapat di identifikasikan bahwa :

- a. Kunjungan pasien rawat inap, rawat jalan dan IGD Rumah Sakit Ken Saras di Bulan Desember tahun 2022 perlu ditingkatkan jumlah kunjungan pasiennya di tahun 2023.
- b. Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras sebagai salah satu sumber informasi yang berperan dalam loyalitas pada pasien melakukan upaya pemasaran layanan kesehatan melalui bauran pemasaran dengan meminimalkan pemborosan di semua unit pelayanan.
- c. Evaluasi hubungan persepsi pasien terhadap kritik dan saran pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Ken Saras dan bauran pemasaran terhadap loyalitas pasien di unit rawat inap, rawat jalan dan IGD perlu di evaluasi dan ditindaklanjuti .

1.3 Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras mempunyai tujuan :

- a. Tujuan Umum
Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras berperan aktif meningkatkan kunjungan jumlah pasien dan melakukan perbaikan berkelanjutan di semua unit pelayanan dan unit pendukung pelayanan.
- b. Tujuan Khusus
 - 1) Manajemen Pemasaran menyiapkan rencana program pemasaran produk layanan kesehatan dan menyampaikan informasi layanan kepada masyarakat dan mitra rujukan.
 - 2) Manajemen Pemasaran berperan aktif meminimalkan pemborosan di semua unit pelayanan.
 - 3) Manajemen Pemasaran melakukan evaluasi jumlah kunjungan pasien dan memperbaiki kinerja berdasarkan kritik dan saran untuk perbaikan kinerja berkelanjutan menggunakan konsep *lean management*.

BAB II METODE

Metode pembahasan ini mengenai tahapan - tahapan mengelola usaha pemasaran dengan konsep *lean managemant* yang dilakukan Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras di dalam strategi pemasaran sebagai berikut:

2.1 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran di dalam mengelola usaha pemasaran perlu dilakukan proses analisis peluang pemasaran, memilih pasar sasaran, mengembangkan bauran pemasaran dengan memperhatikan 4 P (*Marketing Mix*) :

1. Produk (*Product*)

Barang dan jasa yang ditawarkan meliputi jasa layanan kesehatan, mutu pelayanan, alur pelayanan dan jaminan kesehatan (kemitraan).

2. Harga (*Price*)

Kejelasan tarif yang akan dibayarkan pasien untuk mendapatkan layanan kesehatan, meliputi: tarif normal, diskon, potongan dan periode pembayaran

3. Distribusi (*Place*)

Aktivitas layanan kesehatan mengadakan produk tersedia bagi pasien dan dengan tepat sasaran, meliputi: pendistribusian, lokasi dan persediaan.

4. Promosi (*Promotion*)

Kinerja yang mengkomunikasikan keunggulan produk kepada masyarakat pengguna jasa layanan kesehatan, meliputi: digital marketing, personal selling, promosi layanan dan humas.

Di lihat dari sudut pandang pasien memiliki 4 C sebagai berikut :

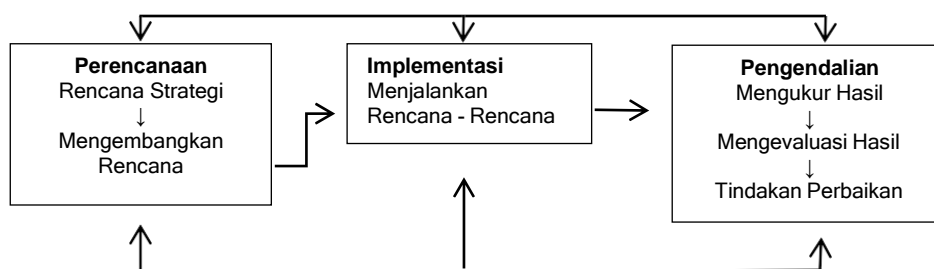
1. *Customer Needs and Wants* (kebutuhan dan keinginan pelanggan)

2. *Cost to the Customer* (biaya yang ditanggung pelanggan)

3. *Convenience* (kenyamanan / kemudahan)

4. *Communication* (komunikasi)

Konsep mengelola usaha pemasaran di Rumah Sakit Ken Saras sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras

2.2 Lean Management

Konsep lean awalnya dikembangkan oleh Taiichiro Ohno pada tahun 1950- an dari *Toyota Production System* (TPS), terdapat 14 prinsip yang dikelompokkan dalam 4 bagian (4 P) membangun *Toyota Ways* yaitu:

1. *Philosophy (Long - Term Thinking)*

Keputusan manajemen di dasarkan pada filosofi jangka panjang walaupun mengorbankan sesuatu jangka pendek.

2. *Proccess (Eliminate Waste)*

- Ciptakan proses yang mengalir untuk mengungkapkan masalah.
- Gunakan sistem tarik (*pull system*) untuk menghindari produksi berlebih.
- Heijunka*, meratakan beban kerja.
- Jidoka*, hentikan apabila terjadi permasalahan kualitas.
- Lakukan standarisasi pekerjaan untuk peningkatan berkelanjutan.
- Gunakan alat kendali visual supaya tidak ada permasalahan tersembunyi.
- Gunakan hanya teknologi yang handal benar - benar teruji.

3. *People and Partner (Respect, Challenge and Grow Them)*

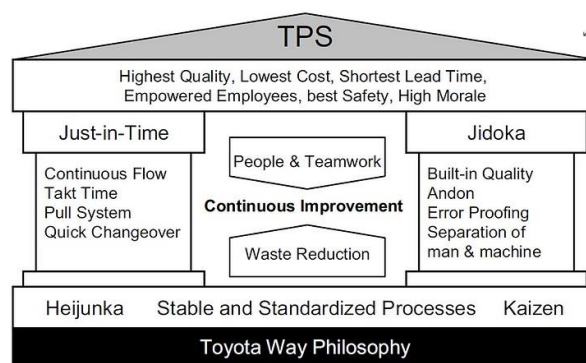
- Kembangkan pemimpin yang menjiwai dan menjalani filosofi
- Hormati, kembangkan dan tantang orang - orang dan tim
- Hormati jaringan mitra dan pemasok dengan memberi tantangan dan membantu mereka melakukan peningkatan.

4. *Problem solving (Continous Improvement and Learning)*

5. Pembelajaran terus menerus melalui *Kaizen*

- Melihat dengan mata kepala sendiri agar lebih memahami situasi dengan benar (*Genchi Genbutsu*)
- Buatlah secara perlahan melalui konsensus, dengan hati - hati mempertimbangkan semua kemungkinan dan implementasi dengan cepat.

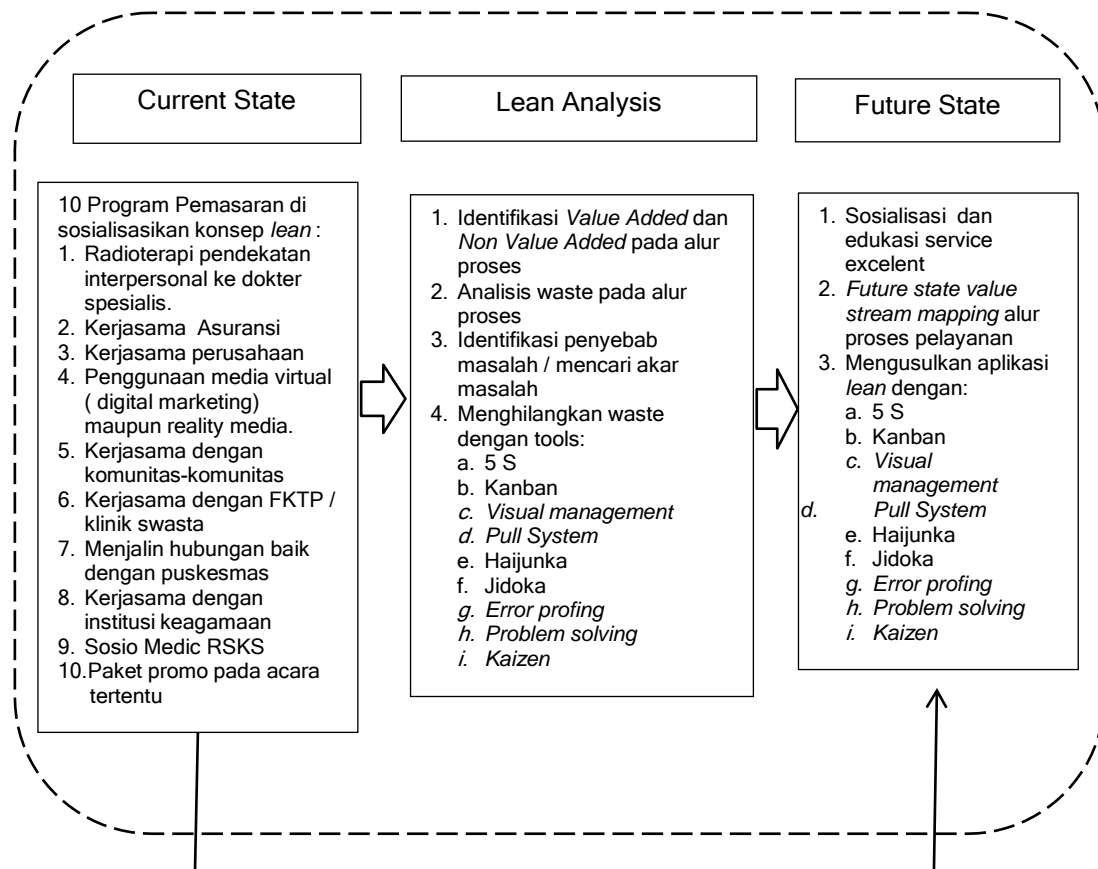
Prinsip 4 P diatas dapat dilihat digambar 2.1 bagan atap hasil upaya dibawahnya.



Gambar 2. Bagan *Toyota Production System* (TPS)

2.3 Manajemen Pemasaran dengan Konsep *Lean Management*

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut diatas maka Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras menurut *American Marketing Association* (AMA) melakukan “ proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan, baik individu maupun organisasi” (Kotler, 1997; Joscon Network, 2002), dengan melakukan evaluasi hasil pemasaran secara menyeluruh dengan menggunakan konsep *Lean* yaitu suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan atau jasa) agar dapat memberikan nilai kepada pelanggan (*costumer value*). Adapun kerangka konsep tersebut sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Konsep Manajemen Pemasaran dengan Konsep *Lean Management*

Kerangka proses menjalankan program Manajemen Pemasaran dengan Konsep *Lean Management* tersebut diawali dengan pendefinisian yang jelas dan tegas tentang audiens sasaran, karena sangat mempengaruhi keputusan komunikator tentang *what, who, when, where, why* pesan akan disampaikan.

BAB III

HASIL IMPLEMENTASI

Manajemen Pemasaran Rumah Sakit Ken Saras Januari 2023 melakukan manajemen PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) sebagai berikut :

3.1 *Plan* (Perencanaan)

Perencanaan dimulai dengan bantuan masalah menggunakan teknik 5W, yaitu *what* (apa), *who* (siapa), *when* (kapan), *where* (di mana), dan *why* (mengapa) dengan teknik *root cause analysis*, bersama Tim *Service Excellent* melakukan sosialisasi 10 program pemasaran di 44 unit pelayanan dan non pelayanan dengan 450 karyawan. Materi sosialisasi yang disampaikan tentang manajemen pemasaran rumah sakit, program pemasaran tahun 2023 konsep *Lean Hospital*.

3.2 *Do* (Lakukan)

Berikut ini salah satu kegiatan yang dikerjakan manajemen pemasaran :



1. Sosialisasi Program Pemasaran untuk karyawan



2. Pemasaran untuk Pasien Rawat Jalan



3. Pemasaran Digital Marketing



4. Penyuluhan Kesehatan dengan dokter Spesialis



5. Expo HUT Kab Semarang 2023 "LAB & Gizi"



6. Promo *Beauty Center*

3.3 Check (Periksa)

Fase pemeriksaan dilakukan dengan *Check* data jumlah kunjungan pasien dibandingkan antara bulan Desember 2022 dengan Januari 2023 karena sangat penting untuk memperbaiki rencana dan menghindari kesalahan terulang dan menjalankan semuanya dengan *Kaizen (Continuous Improvement)* dengan data :

Pelayanan	Desember 2022	Januari 2023
Ranap	1.291	1.280
Rajal	19.350	19.441
IGD	1.132	1.071
Jumlah	21.773	21.792

Sumber : Rekam Medis RS Ken Saras, tahun 2023

Dilihat dari data diatas ada kenaikan jumlah kunjungan 91 pasien di rawat jalan dan ada kenaikan secara total 19 pasien. Adapun *check* tentang kritik dan saran Bulan Januari 2023 dari 690 pasien menyatakan keluhan waktu tunggu 68 pasien (9,8%), perilaku 33 pasien (4,7%) dan fasilitas 36 pasien (5,2%). Manajemen Pemasaran melakukan Identifikasi *Value Added* dan *Non Value Added* pada alur proses, analisis *waste* pada alur proses, identifikasi penyebab masalah / mencari akar masalah dan menghilangkan *waste* dengan unit terkait:

		
Pasien kekurangan kursi roda <i>5 Why's</i>	Waktu tunggu di Beauty Center <i>Visual Management</i> no antrian	<i>Problem Solving</i>

Komponen ketiga dalam PDCA *check* atau pengecekan masalah - masalah yang ditemukan dilakukan pengecekan secara intensif pada proses alur pelayanan dan di rencanakan perbaikan kembali dan dipastikan tidak ada kesalahan kedua agar rencana dapat berjalan dengan lancar. Pada siklus evaluasi pengerjaan rencana di tahap *do* (lakukan), meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi, dengan demikian tahapan *check* dilakukan dengan serius dan teliti bersama unit terkait.

3.4 Act (Tindak Lanjut)

Komponen keempat dan terakhir dalam PDCA adalah *act* atau tindak lanjut. Dalam tahap terakhir ini, semua proses pada tahap *plan*, *do*, dan *check* kegiatan

manajemen pemasaran dan unit terkait sudah dievaluasi dan identifikasi masalahnya dengan mengerjakan rencana yang sudah ada. Siklus PDCA manajemen pemasaran

berusaha melakukan dengan baik dan konsistendengan harapan hasilnya dapat digunakan sebagai sebuah standar baru dalam alur pelayanan di Rumah Sakit Ken Saras. Di setiap unit di Rumah Sakit Ken Saras juga memastikan adanya perbaikan atau evaluasi yang dilakukan pada setiap tahapan. Perbaikan ini dilakukan secara berkala dan berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi pelayanan.

Manajemen Pemasaran bersama Tim Service Excellent menyelenggarakan lomba perbaikan terus menerus “**Keizen**” semua unit di rumah sakit dengan acara Konvensi *Lean Hospital* pada bulan Juli 2023 dimana 44 unit akan mempresentasikan masalah yang ditemukan dan solusi tindak lanjut yang sudah dilakukan dengan menyampaikan hasil sebelum dan sesudah implementasi. Adapun beberapa judul Konvensi *Lean Hospital* sebagai berikut :

1. *Haijunka* (meratakan beban kerja) di Klinik Permata
2. Memanfaatkan kertas bekas untuk administrasi internal antar unit
3. Visual Manajemen papan antrian pasien di Klinik Kecantikan
4. Mempercepat waktu tunggu di Unit Farmasi Rawat Jalan
5. Kepatuhan mematikan dan menyalakan lampu saat diperlukan di rawat inap
6. Meningkatkan kualitas perakitan set instrumen bedah di CSSD tanpa menambah beban biaya.
7. Terpenuhinya kursi roda di setiap unit pelayanan
8. Efisiensi pemakaian film DVB untuk pasien BPJS
9. Visual Manajemen alur pelayanan di Klinik Rawat Jalan
10. Mempercepat waktu tunggu kepulangan pasien Asuransi

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

Metode *Lean Management* sangat membantu Manajemen Pemasaran untuk :

1. Meningkatkan kunjungan pasien rawat inap, rawat jalan dan IGD di Rumah Sakit Ken Saras.
2. Membantu upaya sebagai metode pemecahan masalah yang terjadi untuk perbaikan secara berkesinambungan antar unit pelayanan di Rumah Sakit Ken Saras.
3. Karyawan berperan sebagai sarana sumber informasi yang berperan dalam loyalitas pada pasien untuk melakukan upaya pemasaran layanan kesehatan melalui bauran pemasaran dengan meminimalkan pemborosan di semua unit pelayanan.
4. Mengevaluasi kinerja pemasaran terhadap hubungan persepsi pasien melalui kritik dan saran pelayanan kesehatan bauran pemasaran terhadap loyalitas pasien di Rumah Sakit Ken Saras.

Saran bagi Jajaran Manajemen Rumah Sakit Ken Saras untuk :

Melakukan *Gemba / Genchi Genbutsu* yaitu melihat dengan mata kepala sendiri agar lebih memahami situasi dengan benar di tempat permasalahan.

Saran bagi karyawan Rumah Sakit Ken Saras untuk :

Secara konsisten melakukan perbaikan kinerja berkelanjutan dan tidak putus asa apabila masalah yang timbul tetapi menggunakan filosofi jangka panjang untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, tetap ulet dan konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, Manajemen Pemasaran: Sari Kuliah. 2011, Cet I, Bandung Satu Nusa.
- Fontana, A. & Gaspersz,V., 2011. Lean Six Sigma For Manufacturing and Service Industries. V ed. Bogor : Vinchristo Publication.
- Graban, Mark. 2012. Lean Hospital: Improving Quality, Patient Safety and Employee Satisfaction. *2nd Edition*. New York. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Jimmerson,Cindy.2007.A3 *Problem Solving for Healthcare: A Practical Method for Eliminating Waste*. New York, United States of America: Healthcare Performance Press.
- Kotler, Philp dan Gary Armstrong, 2004, Principles of Marketing, Tenth Edition, Pretice Hall Printedinth USA.
- Saladin, Djalim,H,SE, 2002, Manajemen Pemasaran, Edisi Pertama Linda Karya, Bandung