



Strategi Pemasaran dalam Upaya Peningkatan Kunjungan Pasien Rawat Jalan BPJS

Arief Budiman^{1*}, Purwadhi², Ade Mubarak³

¹⁻³ Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ariefbudiman@gmail.com

Abstract: Outpatient visits of Indonesia National Health Insurance (BPJS) patients represent an important indicator of hospital service performance and marketing effectiveness in the universal health coverage era, requiring structured and patient-oriented marketing strategies. This study aimed to analyze the development process of marketing strategies at Kebonjati Hospital Bandung to increase BPJS outpatient visits, covering planning, organizing, implementation, controlling, constraints, and the formulation of priority strategies based on SWOT analysis. A qualitative case study approach was employed using in-depth interviews, observation, and document review involving hospital management, service staff, and BPJS patients. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model and SWOT analysis (IFAS-EFAS matrices). The results show that Kebonjati Hospital's marketing strategy emphasizes strengthening the hospital's BPJS partner image, digital health promotion, referral network development with primary healthcare facilities, and improvement of patient experience, with major constraints including limited digital promotion and service congestion; the SWOT position lies in the growth (SO) quadrant. The study produces a BPJS-based hospital marketing strategy model integrating strategic environmental factors, marketing strategies, implementation programs, and increased patient visits as a conceptual framework for sustainable healthcare marketing development.

Keywords: BPJS; Healthcare Marketing; Hospital Marketing; Patient Visits; SWOT.

Abstrak: Kunjungan pasien rawat jalan peserta BPJS Kesehatan merupakan indikator penting kinerja pelayanan dan keberhasilan pemasaran rumah sakit di era Jaminan Kesehatan Nasional, sehingga diperlukan strategi pemasaran yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses pengembangan strategi pemasaran RS Kebonjati Bandung dalam meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan BPJS yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, kendala, serta perumusan strategi prioritas berbasis SWOT. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi pada manajemen, petugas pelayanan, dan pasien BPJS, dengan analisis data model interaktif Miles dan Huberman serta analisis SWOT (IFAS-EFAS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran RS Kebonjati berfokus pada penguatan citra rumah sakit mitra BPJS, promosi digital layanan kesehatan, pengembangan jejaring rujukan, dan peningkatan pengalaman pasien, dengan kendala utama keterbatasan promosi dan kepadatan pelayanan; posisi SWOT berada pada kuadran pertumbuhan (SO). Penelitian ini menghasilkan model strategi pemasaran rumah sakit berbasis BPJS yang mengintegrasikan faktor lingkungan strategis, strategi pemasaran, program implementasi, dan peningkatan kunjungan pasien sebagai kerangka konseptual pengembangan pemasaran layanan kesehatan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: BPJS; Kunjungan Pasien; Pemasaran Layanan Kesehatan; Pemasaran Rumah Sakit; SWOT.

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, serta berfungsi sebagai fasilitas rujukan, pendidikan, dan penelitian di bidang kesehatan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2019). Sebagai bagian dari sistem pelayanan publik, rumah sakit memiliki peran strategis dalam menjamin terpenuhinya hak masyarakat atas pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, dan berkeadilan, sehingga dituntut untuk beradaptasi secara dinamis terhadap kebutuhan dan harapan pasien, baik dari aspek klinis maupun manajerial dan strategis (Hinson et al., 2019).

Pemerintah Indonesia melalui implementasi sistem Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) berupaya menjamin akses pelayanan kesehatan yang layak bagi seluruh penduduk melalui BPJS Kesehatan sebagai instrumen utama pembiayaan pelayanan kesehatan. Namun demikian, peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatan tidak selalu diikuti dengan peningkatan kunjungan dan pemanfaatan layanan secara optimal di seluruh rumah sakit. Di sisi lain, pertumbuhan jumlah rumah sakit swasta telah meningkatkan tingkat persaingan dalam industri jasa pelayanan kesehatan, sehingga menuntut rumah sakit untuk memiliki kemampuan manajerial dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang tepat sasaran dan berorientasi pada kebutuhan pasar (Kotler et al., 2021).

RS Kebonjati Bandung merupakan rumah sakit swasta yang telah berdiri sejak tahun 1943 dan telah memperoleh akreditasi paripurna dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit. Meskipun memiliki pengalaman panjang, lokasi strategis, serta fasilitas pelayanan yang memadai, capaian tersebut belum sepenuhnya diiringi dengan optimalisasi pemanfaatan layanan, khususnya pada unit rawat jalan pasien BPJS. Data kunjungan pasien rawat jalan BPJS pada tiga tahun terakhir menunjukkan kondisi yang berfluktuasi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1, yang mengindikasikan bahwa rumah sakit perlu melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang telah dijalankan.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan BPJS RS Kebonjati Bandung.

Tahun	Jumlah Kunjungan
2022	21.450
2023	20.875
2024	22.130

Sumber: Data Kolektif Peneliti, 2025.

Hasil identifikasi awal menunjukkan bahwa RS Kebonjati Bandung belum memiliki segmentasi pasar, sasaran layanan, dan positioning yang secara khusus diarahkan pada pelayanan rawat jalan pasien BPJS, sehingga kegiatan promosi dan pengembangan layanan belum dilakukan secara terfokus dan sistematis (Hinson et al., 2019). Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya diferensiasi layanan dan belum optimalnya peningkatan kunjungan pasien BPJS, meskipun peluang pasar pasien BPJS di Kota Bandung cukup besar. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian komprehensif untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal rumah sakit melalui analisis SWOT serta merumuskan strategi pemasaran berbasis segmenting, targeting, dan positioning (STP) guna meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan BPJS di RS Kebonjati Bandung.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses pengembangan strategi pemasaran pelayanan rawat jalan pasien BPJS di RS Kebonjati Bandung secara komprehensif berdasarkan fungsi manajerial perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi prioritas berbasis analisis SWOT sebagai dasar peningkatan kunjungan pasien secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan gambaran yang utuh mengenai proses manajerial pengembangan strategi pemasaran layanan rawat jalan BPJS sebagai dasar perumusan rekomendasi strategis bagi manajemen rumah sakit.

2. KAJIAN LITERATUR

Strategi, Pemasaran, dan Strategi Pemasaran Rumah Sakit

Strategi merupakan konsep fundamental dalam manajemen strategis yang berkaitan dengan bagaimana organisasi menentukan arah jangka panjang serta cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui serangkaian keputusan dan tindakan yang terintegrasi (David, 2011). Dalam perspektif manajemen strategis, strategi dipahami sebagai proses manajerial berkelanjutan yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi (David, 2011; Pearce & Robinson, 2016). Pemasaran merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada upaya organisasi memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menciptakan nilai yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut, mencakup analisis pasar, segmentasi konsumen, pengembangan layanan, dan komunikasi pemasaran secara terpadu (Kotler & Keller, 2016). Dalam sektor jasa kesehatan, pemasaran memiliki karakteristik khusus karena layanan bersifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan dari penyedia jasa, serta dipengaruhi oleh aspek etika dan regulasi pemerintah (Hinson et al., 2019). Strategi pemasaran merupakan integrasi antara konsep strategi dan pemasaran, dipahami sebagai pola keputusan dan tindakan terencana untuk menciptakan, mengomunikasikan, serta memberikan nilai kepada pasar sasaran sehingga organisasi mampu mencapai tujuan jangka panjangnya (Kotler & Keller, 2016).

STP, Fungsi Manajemen POAC, dan Kunjungan Pasien Rawat Jalan

Segmenting, targeting, dan positioning (STP) merupakan konsep fundamental dalam strategi pemasaran yang digunakan untuk menentukan pasar sasaran dan membangun posisi kompetitif organisasi (Kotler & Keller, 2016). Segmenting membagi pasar ke dalam kelompok yang memiliki karakteristik homogen, targeting mengevaluasi dan memilih segmen paling potensial untuk dilayani, sedangkan positioning membangun citra dan persepsi tertentu di

benak konsumen mengenai layanan yang ditawarkan dibandingkan pesaing. Pengembangan strategi pemasaran rumah sakit juga dianalisis melalui fungsi manajemen POAC, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian (controlling), yang merupakan proses saling berkaitan dalam pengelolaan strategi organisasi (Terry, 2014; Robbins & Coulter, 2016). Perencanaan digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran, pengorganisasian untuk mengatur sumber daya, pelaksanaan untuk menjalankan program pemasaran, dan pengendalian untuk mengevaluasi keberhasilan strategi (Pearce & Robinson, 2016). Sementara itu, kunjungan pasien rawat jalan merupakan indikator utama dalam menilai tingkat pemanfaatan layanan kesehatan, yang dipengaruhi oleh aksesibilitas layanan, kejelasan prosedur, kualitas interaksi, serta persepsi pasien terhadap mutu pelayanan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2019). Dalam perspektif pemasaran jasa kesehatan, peningkatan kunjungan pasien dipandang sebagai outcome strategis dari penerapan strategi pemasaran yang tepat dan berorientasi pada kebutuhan pasien (Kotler & Keller, 2016).

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu memperkuat urgensi topik ini. Putri dan Prasetyo (2022) menemukan bahwa analisis SWOT pada rumah sakit swasta di era JKN menghasilkan strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran ketika mempertimbangkan kekuatan pelayanan dan peluang pertumbuhan peserta BPJS. Haryanto dan Nuraini (2024) menunjukkan bahwa kinerja pemasaran layanan rumah sakit di Indonesia sangat dipengaruhi oleh ketepatan diagnosis posisi strategis melalui pendekatan SWOT sebelum perumusan program pemasaran. Adeola, Hinson, dan Evans (2021) menegaskan bahwa strategi pemasaran digital berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi kesehatan, khususnya dalam memperluas jangkauan informasi layanan kepada masyarakat. Fadhillah dan Hidayat (2023) juga menemukan bahwa strategi pemasaran yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pasien BPJS melalui penguatan citra dan pengalaman layanan. Temuan-temuan tersebut memperkuat posisi teoritis penelitian ini bahwa keberhasilan pemasaran rumah sakit berbasis BPJS memerlukan integrasi antara analisis lingkungan strategis, pemasaran digital, dan peningkatan pengalaman pasien secara berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study) yang bersifat deskriptif-eksploratif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses pengembangan strategi pemasaran pelayanan rawat jalan BPJS di RS Kebonjati Bandung. Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu objek penelitian secara spesifik dan mendalam, memungkinkan peneliti mengkaji fenomena strategi pemasaran secara intensif dan kontekstual dalam lingkungan operasional rumah sakit (Yin, 2018).

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, terdiri atas tiga kelompok informan utama, yaitu manajemen rumah sakit (direktur, wakil direktur, kepala bidang pemasaran, kepala instalasi rawat jalan), staf/petugas pelaksana (petugas pendaftaran, customer service, staf pemasaran), dan pasien BPJS rawat jalan. Jumlah partisipan bersifat estimatif dan fleksibel mengikuti prinsip kecukupan informasi (data saturation).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh data yang mendalam, komprehensif, dan kontekstual, sekaligus meningkatkan kredibilitas temuan melalui triangulasi metode dan sumber. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Miles et al., 2014), serta dilengkapi dengan analisis SWOT yang meliputi identifikasi faktor internal dan eksternal, penyusunan matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary), pemetaan posisi strategis pada diagram SWOT, serta penentuan strategi prioritas (Rangkuti, 2018).

Keabsahan data dijaga melalui empat kriteria trustworthiness menurut Lincoln dan Guba (1985), yaitu kredibilitas melalui triangulasi sumber dan metode serta member check, transferabilitas melalui deskripsi konteks penelitian secara rinci, dependabilitas melalui audit trail proses penelitian, dan konfirmabilitas melalui verifikasi temuan dengan dokumen dan informan kunci.

Pembahasan

Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengendalian Strategi Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi pemasaran pelayanan rawat jalan BPJS di RS Kebonjati Bandung telah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal rumah sakit, termasuk tren kunjungan pasien, kebijakan BPJS, persaingan rumah sakit, serta potensi pasar wilayah layanan. Namun demikian, perencanaan pemasaran belum sepenuhnya berbasis analisis pasar yang sistematis dan belum dituangkan dalam dokumen strategi pemasaran yang terstruktur dan terintegrasi.

Pengorganisasian strategi pemasaran secara umum telah berjalan melalui pembagian tugas pada unit terkait seperti humas, pemasaran, dan pelayanan rawat jalan, namun fungsi pemasaran belum berdiri sebagai unit khusus yang kuat secara struktural, sehingga koordinasi dan tanggung jawab pemasaran masih tersebar. Pelaksanaan strategi pemasaran telah dilakukan melalui kerja sama rujukan, promosi layanan, dan peningkatan mutu pelayanan, namun implementasinya masih bersifat konvensional dan belum berbasis digital secara optimal (Suharsono & Dewi, 2023). Pengendalian dan evaluasi strategi pemasaran dilakukan melalui pemantauan data kunjungan pasien dan rapat evaluasi internal, tetapi belum menggunakan indikator kinerja pemasaran yang terukur secara spesifik.

Kendala utama yang dihadapi dalam pengembangan strategi pemasaran meliputi keterbatasan sumber daya manusia pemasaran, belum adanya unit pemasaran yang kuat, keterbatasan anggaran promosi, persaingan rumah sakit di wilayah Bandung, serta perubahan kebijakan dan sistem rujukan BPJS. Kendala-kendala tersebut menyebabkan strategi pemasaran belum berjalan optimal dalam meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan BPJS. Kondisi ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan pemasaran rumah sakit secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek promosi, tetapi juga pada aspek sumber daya manusia dan sistem evaluasi kinerja pemasaran.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (Matriks IFAS-EFAS)

Analisis lingkungan internal melalui matriks IFAS menunjukkan bahwa Unit Rawat Jalan BPJS RS Kebonjati Bandung memiliki total skor sebesar 2,52, sebagaimana disajikan pada Tabel 2, yang mengindikasikan kondisi internal relatif kuat. Faktor kekuatan utama terletak pada kompetensi tenaga medis, lokasi strategis, serta sistem pelayanan BPJS yang telah terintegrasi, sedangkan kelemahan utama terletak pada keterbatasan promosi digital dan belum adanya unit pemasaran khusus layanan BPJS (Putri & Prasetyo, 2022).

Tabel 2. Matriks IFAS Unit Rawat Jalan BPJS RS Kebonjati Bandung.

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan: kompetensi tenaga medis, lokasi, sistem BPJS, kecepatan layanan, reputasi	0,50	3-4	1,72
Kelemahan: promosi terbatas, tanpa unit pemasaran BPJS, ruang tunggu, evaluasi belum rutin	0,50	2	0,80
Total Skor IFAS	1,00	-	2,52

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025.

Analisis lingkungan eksternal melalui matriks EFAS menghasilkan total skor sebesar 2,56, sebagaimana disajikan pada Tabel 3, yang menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang relatif lebih besar dibandingkan ancaman. Peluang utama berasal dari

peningkatan jumlah peserta BPJS dan kebutuhan layanan rawat jalan, sedangkan ancaman utama berupa persaingan antar rumah sakit mitra BPJS dan dinamika kebijakan pembiayaan kesehatan nasional.

Tabel 3. Matriks EFAS Unit Rawat Jalan BPJS RS Kebonjati Bandung.

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang: peningkatan peserta BPJS, kebutuhan layanan, pemasaran digital, sistem rujukan	0,45	3-4	1,62
Ancaman: persaingan RS mitra BPJS, persepsi negatif, kebijakan dinamis, tarif INA-CBGs	0,47	2	0,94
Total Skor EFAS	0,92	-	2,56

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026.

Posisi Strategis dan Formulasi Strategi SWOT

Posisi strategis organisasi ditentukan berdasarkan selisih skor kekuatan-kelemahan ($S-W = 1,72 - 0,80 = 0,92$) dan peluang-ancaman ($O-T = 1,62 - 0,94 = 0,68$). Nilai positif pada kedua sumbu menunjukkan bahwa RS Kebonjati Bandung berada pada Kuadran I (growth strategy), yang mencerminkan kondisi organisasi dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang tinggi, sehingga mendukung penerapan strategi pertumbuhan yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang pasar layanan BPJS yang terus berkembang (Haryanto & Nuraini, 2024).

Berdasarkan posisi tersebut, strategi utama yang direkomendasikan adalah strategi SO (Strength-Opportunity), meskipun tetap dirumuskan alternatif strategi WO, ST, dan WT sebagai strategi pendukung, sebagaimana disajikan pada Tabel 4. Strategi SO diarahkan pada optimalisasi promosi layanan BPJS berbasis digital, penguatan citra rumah sakit sebagai rujukan BPJS, dan ekspansi jejaring rujukan; strategi WO diarahkan pada pengembangan unit pemasaran BPJS dan peningkatan promosi digital; sedangkan strategi ST dan WT berfungsi sebagai strategi defensif dalam menghadapi persaingan rumah sakit dan dinamika kebijakan BPJS.

Tabel 4. Matriks Strategi SWOT RS Kebonjati Bandung.

Faktor	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	SO: promosi digital, penguatan citra, ekspansi rujukan	ST: peningkatan kualitas, diferensiasi layanan
Kelemahan (W)	WO: unit pemasaran BPJS, promosi digital, survei kepuasan	WT: efisiensi operasional, perbaikan antrean, standardisasi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026.

Strategi Prioritas dan Program Implementasi

Strategi prioritas pemasaran RS Kebonjati Bandung meliputi penguatan citra rumah sakit sebagai mitra BPJS yang berkualitas, optimalisasi promosi digital layanan rawat jalan BPJS, pengembangan jejaring rujukan dan kemitraan fasilitas kesehatan, serta peningkatan pengalaman pasien (patient experience) layanan BPJS. Pemilihan strategi tersebut didasarkan pada kompetensi tenaga medis dan reputasi rumah sakit yang baik, pertumbuhan peserta BPJS, perkembangan pemasaran digital kesehatan, serta dukungan sistem rujukan BPJS terhadap aliran pasien (Adeola et al., 2021).

Strategi prioritas selanjutnya diterjemahkan ke dalam program implementasi operasional, sebagaimana disajikan pada Tabel 5, yang meliputi branding layanan BPJS, pemasaran digital kesehatan, penguatan jejaring rujukan dengan fasilitas kesehatan tingkat pertama, serta peningkatan pengalaman pasien melalui manajemen antrean dan survei kepuasan. Program tersebut dirancang untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap layanan BPJS RS Kebonjati, memperkuat hubungan rujukan fasilitas kesehatan, serta meningkatkan kepuasan pasien yang berdampak pada loyalitas dan kunjungan ulang (Fadhilah & Hidayat, 2023).

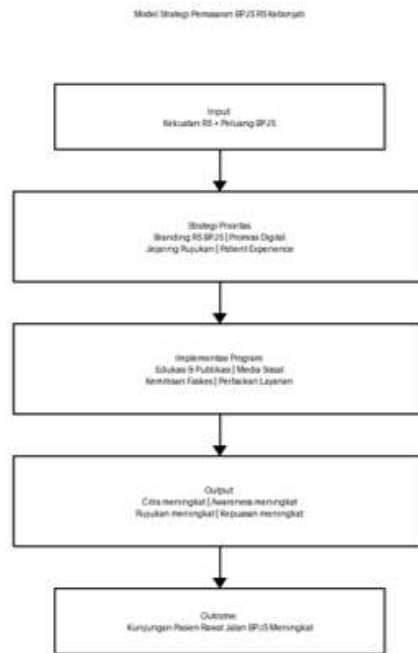
Tabel 5. Program Implementasi Strategi Pemasaran BPJS RS Kebonjati.

Strategi	Program	Output
Penguatan citra RS BPJS	Branding layanan BPJS	Citra RS meningkat
Promosi digital	Digital marketing BPJS	Awareness meningkat
Jejaring rujukan	Kemitraan FKTP	Rujukan meningkat
Patient experience	Peningkatan layanan	Kepuasan meningkat

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026.

Model Strategi Pemasaran RS Kebonjati Bandung

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, pemetaan posisi strategis, serta formulasi strategi pemasaran, penelitian ini menghasilkan model strategi pemasaran rumah sakit yang terintegrasi, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1. Model ini menggambarkan hubungan sistematis antara faktor lingkungan strategis rumah sakit, strategi pemasaran prioritas, program implementasi, serta dampaknya terhadap peningkatan kunjungan pasien.



Gambar 1. Model Strategi Pemasaran BPJS RS Kebonjati Bandung.

Sumber: Kolektif Peneliti, 2025.

Model tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kunjungan pasien rawat jalan BPJS tidak hanya dipengaruhi oleh promosi layanan semata, tetapi merupakan hasil interaksi antara kekuatan internal rumah sakit (kompetensi tenaga medis, lokasi strategis, sistem pelayanan BPJS, dan reputasi layanan) dengan peluang eksternal (pertumbuhan peserta BPJS, kebutuhan layanan rawat jalan, perkembangan pemasaran digital, dan sistem rujukan kesehatan). Interaksi faktor tersebut diolah melalui strategi pemasaran prioritas yang berorientasi pada penguatan citra layanan BPJS, promosi digital kesehatan, pengembangan jejaring rujukan, serta peningkatan pengalaman pasien, yang selanjutnya diimplementasikan dalam program pemasaran operasional dan bermuara pada peningkatan kunjungan pasien rawat jalan BPJS. Secara akademik, model ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan ilmu manajemen pemasaran rumah sakit dengan memasukkan dimensi jejaring rujukan BPJS dan pengalaman pasien sebagai determinan strategis kunjungan pasien, sehingga dapat digunakan sebagai kerangka konseptual dalam pengembangan strategi pemasaran layanan kesehatan berbasis asuransi sosial di rumah sakit lain.

4. PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan strategi pemasaran pelayanan rawat jalan BPJS di RS Kebonjati Bandung telah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal rumah sakit, namun belum sepenuhnya berbasis analisis pasar yang sistematis dan belum

dituangkan dalam dokumen strategi yang terstruktur. Pengorganisasian pemasaran telah berjalan melalui pembagian tugas pada unit terkait, tetapi fungsi pemasaran belum berdiri sebagai unit khusus yang kuat secara struktural. Pelaksanaan strategi pemasaran telah dilakukan melalui berbagai kegiatan promosi dan kerja sama rujukan, namun masih bersifat konvensional dan belum berbasis digital secara optimal, sedangkan pengendalian dan evaluasi pemasaran belum menggunakan indikator kinerja yang terukur secara spesifik. Kendala utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran pemasaran, persaingan rumah sakit, serta dinamika kebijakan BPJS. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa RS Kebonjati Bandung berada pada posisi kuadran pertumbuhan (growth strategy), dengan strategi prioritas berupa penguatan citra rumah sakit mitra BPJS, optimalisasi promosi digital, pengembangan jejaring rujukan, dan peningkatan pengalaman pasien, yang terintegrasi dalam model strategi pemasaran rumah sakit berbasis BPJS.

Berdasarkan simpulan tersebut, RS Kebonjati Bandung disarankan mengimplementasikan strategi pemasaran prioritas secara terintegrasi dan berkelanjutan, mengembangkan unit atau tim pemasaran layanan kesehatan yang terstruktur, mengoptimalkan pemasaran digital kesehatan, memperkuat jejaring rujukan dengan fasilitas kesehatan tingkat pertama, serta meningkatkan pengalaman pasien melalui perbaikan alur pelayanan dan kenyamanan fasilitas. Rumah sakit lain, khususnya mitra BPJS, dapat mengadaptasi model strategi pemasaran berbasis SWOT yang dihasilkan penelitian ini sebagai kerangka pengembangan pemasaran layanan kesehatan sesuai konteks masing-masing. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa rumah sakit mitra BPJS lainnya, mempertimbangkan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur efektivitas strategi pemasaran secara lebih terukur, serta mengkaji faktor tambahan seperti loyalitas pasien dan digitalisasi layanan kesehatan secara lebih mendalam.

REFERENSI

- Adeola, O., Hinson, R. E., & Evans, O. (2021). Digital marketing strategies and performance of healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 1–9.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Fadhilah, M., & Hidayat, R. (2023). Analisis strategi pemasaran rumah sakit dalam meningkatkan loyalitas pasien BPJS. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(2), 123–134.
- Haryanto, J., & Nuraini, E. (2024). Hospital service marketing performance in Indonesia: A SWOT perspective. *International Journal of Health Governance*, 29(1), 67–82.

- Hinson, R. E., Adeola, O., & Ogunyomi, P. O. (2019). Marketing health services: Segmentation, targeting and positioning strategies in healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 12(3), 1–10.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Profil kesehatan Indonesia 2019*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. J. (2021). *Strategic marketing for health care organizations* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2016). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Putri, A. R., & Prasetyo, B. (2022). Analisis SWOT strategi pemasaran rumah sakit swasta di era JKN. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 8(2), 89–99.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Suharsono, N., & Dewi, R. (2023). Pengaruh strategi pemasaran terhadap minat kunjungan pasien rawat jalan. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 9(2), 101–110.
- Terry, G. R. (2014). *Prinsip-prinsip manajemen*. Bumi Aksara.
- World Health Organization. (2010). *Monitoring the building blocks of health systems: A handbook of indicators and their measurement strategies*. WHO Press.
- World Health Organization. (2022). *Global strategy on people-centred and integrated health services*. WHO.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.