

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam kondisi yang semakin berkembang saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangatlah pesat, sehingga organisasi juga harus mengikuti perkembangan. Rumah sakit merupakan institusi yang selalu beraktifitas, berinteraksi dengan lingkungan baik lingkungan eksternal dengan masyarakat luas maupun lingkungan internal yang ada di dalam rumah sakit. Banyaknya perubahan yang terjadi pada kedua keadaan tersebut selalu memaksa rumah sakit melakukan strategi yang tepat agar dapat bertahan (Khoiruddin Azizi 2017). Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi organisasi untuk mengontrol implementasi strategi. Pengukuran kinerja Rumah Sakit dapat dilakukan melalui Key Performance Indicator (KPI) yang tidak hanya dari aspek keuangan melainkan juga dari hasil analisis SWOT (Setiawannie and Rahmania 2019).

Pertumbuhan RS publik selama 5 tahun terakhir tidak sepesat pertumbuhan RS privat. Rata-rata pertumbuhan RS publik sebesar 3%, sedangkan RS privat sebesar 34%. (Trisnantoro, Listyani 2012). Berdasarkan kepemilikan, pertumbuhan RS swasta profit lebih agresif dibandingkan jenis RS lainnya. Rata-rata pertumbuhan sebesar 43%. Sedangkan rata-rata pertumbuhan RS swasta non profit hanya sebesar 2%. RS publik milik Pemprov hanya sebesar 9%, dan RS lain pertumbuhannya tidak terlalu signifikan. Dapat dilihat dari data yang ada bahwa jumlah RS swasta lebih banyak dibandingkan dengan RS pemerintah (Trisnantoro, Listyani 2012). Di wilayah Jawa Timur perkembangan pertumbuhan rumah sakit ini sangatlah terlihat dengan terbukti dengan berdirinya rumah sakit baru. Hal ini menyebabkan terjadinya timbulnya persaingan antara rumah sakit yang ada di Jawa Timur khususnya di wilayah Malang. Banyaknya rumah sakit yang ada di Malang, menyebabkan tingkat persaingan semakin tinggi. Hal ini juga dipengaruhi dengan adanya program pemerintah yaitu BPJS kesehatan. Pada program ini peserta BPJS kesehatan tidak boleh langsung berobat ke rumah sakit kecuali dalam keadaan gawat darurat. Sehingga kunjungan pasien rumah

sakit saat ini tergantung pada rujukan yang didapat dari fasilitas kesehatan tingkat pertama. Hal ini merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan tingkat okupasi rumah sakit mengalami penurunan karena masyarakat memiliki banyak pilihan rumah sakit untuk berobat dan ditentukan oleh wilayah kepesertaan BPJS kesehatan.

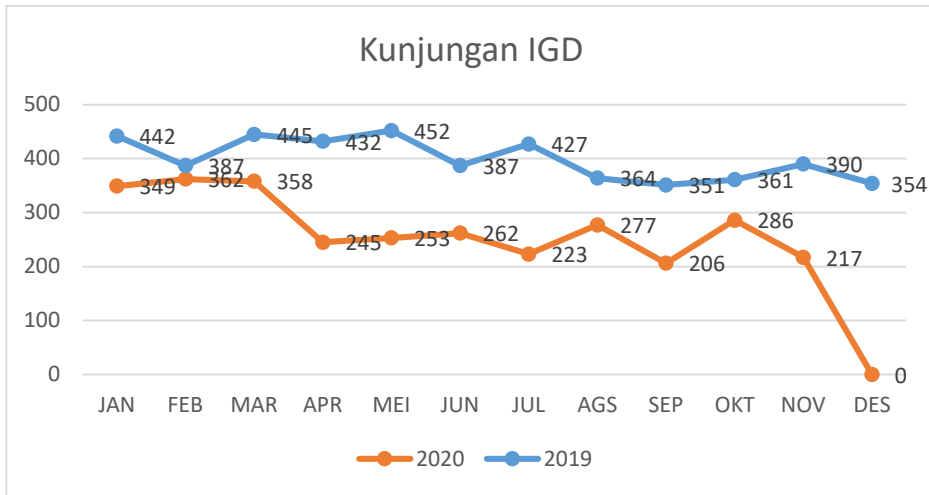
Rumah sakit Lawang Medika merupakan rumah sakit swasta yang awalnya dikenal sebagai rumah sakit khusus bedah. Berkembangnya waktu, rumah sakit ini berubah menjadi rumah sakit umum swasta yang terletak di daerah Lawang Kabupaten Malang. Rumah sakit Lawang Medika merupakan rumah sakit dengan tipe D yang keberadaannya sudah dikenal luas oleh masyarakat Lawang dan sekitarnya. Tetapi pada saat ini kondisi rumah sakit Lawang Medika terus mengalami penurunan jumlah kunjungan pasiennya. Hal ini merupakan kondisi yang dikhawatirkan oleh Rumah Sakit Lawang Medika karena semakin meningkatnya persaingan antara banyaknya rumah sakit swasta yang ada di Malang. Persaingan tersebut sangat rentan terjadi dan tidak terhindarkan terhadap setiap perusahaan/instansi yang bergelut dibidang bisnis yang sama. Hal ini membuat RS Lawang Medika mengalami penurunan penjualan dari segi kunjungan pasien yang bisa di lihat dari tabel berikut.

Tabel 1.1. Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Inap Tahun 2019-2020

TAHUN/BULAN	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	TOTAL
2019	442	387	445	432	452	387	427	364	351	361	390	354	4792
2020	349	362	358	245	253	262	225	277	206	286	217		3040

Sumber: RS Lawang Medika tahun 2020

Gambar 1.1. Kunjungan Pasien Rawat Inap



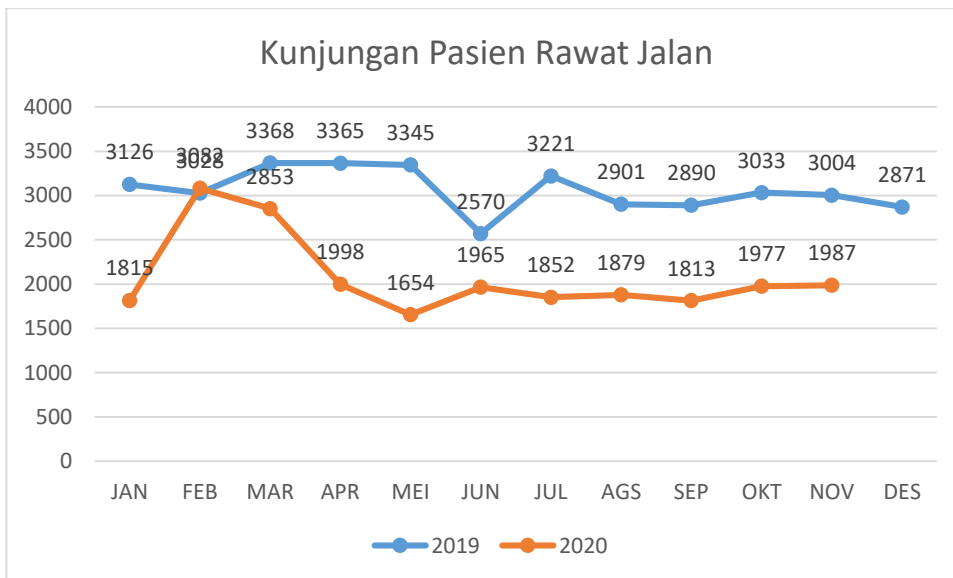
Sumber: RS Lawang Medika, tahun 2020

Tabel 1.2. Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan tahun 2019-2020

TAHUN/BULAN	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	TOTAL
2019	3126	3028	3368	3365	3345	2570	3221	2901	2890	3033	3004	2871	36722
2020	1815	3082	2853	1998	1654	1965	1852	1879	1813	1977	1987		22875

Sumber: RS Lawang Medika Tahun 2020

Gambar 1.2. Kunjungan Pasien Rawat Jalan



Sumber: RS Lawang Medika tahun 2020

Penurunan kunjungan pasien bisa dilihat dari gambar 1.2. Kondisi pandemi sebagai dampak dari covid-19 ternyata berimbas pada kunjungan pasien rumah sakit terutama RS yang bukan rujukan covid-19. Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan tingkat jumlah okupasi rumah sakit yaitu asumsi masyarakat menjadi takut berobat ke rumah sakit. Hal ini menjadi salah satu masalah rumah sakit saat ini karena harus bisa merespon dinamika perkembangan kondisi saat ini. Strategi yang tepat akan berdampak pada peningkatan kinerja rumah sakit. Banyak faktor yang mempengaruhi menurunnya kunjungan pasien rumah sakit. Penerapan strategi organisasi yang efisien dan efektif sangat bergantung pada beberapa faktor antara lain struktur organisasi, sistem, gaya, nilai bersama, keterampilan antara lain yang meliputi ancaman eksternal dan persaingan (Frank 2018). Penerapan strategi yang efektif menjadikan rumah sakit dapat mempertahankan eksistensinya (Demir and Ugurluoglu 2019). Analisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dapat digunakan untuk membuat strategi untuk merespon kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan untuk merespon kondisi yang akan datang. Ebrahimifar, Naji-azimi, and Rahimnia (2020), posisi strategis dapat diidentifikasi dengan menganalisis faktor internal dan eksternal. Perspektif proses internal merupakan perspektif yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis, dan bahwa manajemen strategis berdampak positif terhadap kinerja (Qarashay and Alzubi 2018). Oleh karena itu perlu dibutuhkannya strategi pemasaran yang tepat untuk dapat bertahan dan meningkatkan kunjungan pasien Rumah Sakit Lawang Medika agar perusahaan dapat terus berjalan dan berkembang. Analisis SWOT memberikan keputusan strategis untuk operasi dan pengembangan rumah sakit (Tao and Shi 2016).

Penerapan strategi pemasaran perlu dilakukan Rumah Sakit Lawang Medika pada saat kondisi perkembangan dan perubahan yang sangat cepat saat ini guna menentukan tujuan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang, serta dapat membantu beradaptasi dengan perubahan-perubahan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Menurut Kash and Deshmukh (2013), analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi alternative strategi dan menyusun strategi penjualan. Manajemen strategi bagi suatu perusahaan penting dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga suatu perusahaan akan lebih maju.

Menurut Assauri (2013), setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mengembangkan usahanya. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan laba perusahaan dengan cara meningkatkan penjualan produknya. Penyusunan strategi membutuhkan konsep dan perencanaan yang baik salah satu kunci untuk memenangkan persaingan. Konsep dan perencanaan untuk menganalisis pasar harus disusun secara tepat supaya mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Informasi berkaitan dengan pasar, pembeli dan produk yang dibutuhkan sangat dibutuhkan dalam penentuan strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan unsur penting dalam proses pemasaran produk. Strategi pemasaran yang tepat akan mampu memberikan kontribusi pada penjualan produk (Sulistiyani, Pratama, and Setiyanto, 2020).

Terdapat faktor yang mempengaruhi pembentukan strategi, faktor-faktor tersebut bisa dari faktor internal maupun eksternal. Menurut (Pearce, 1997) analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategik. Analisis SWOT ini mencakup faktor intern perusahaan. Dimana nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ancaman ekstern dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap kondisi pasar saat ini seperti mutu pelayanan, fasilitas, kemampuan keuangan, kompetensi karyawan, serta manajemen perusahaan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi ialah semua keadaan maupun kejadian yang terjadi diluar perusahaan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang diartikan sebagai peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman tersebut sangatlah bervariasi, bisa berasal dari kompetitor maupun konsumen, apabila perusahaan dapat dengan tepat melihat dan mempelajari bagaimana ancaman dan peluang ini kedepannya serta memiliki rencana strategi untuk mengatasi peluang dan ancaman tersebut, perusahaan dapat mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan baik.

Persaingan yang semakin ketat untuk memperebutkan pasar dan keinginan pengembangan usaha mengharuskan perusahaan melakukan analisis strategi

pemasaran yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut. Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Kotler dan Keller, 2009). Yusmini (2011), Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (Strengths) dan kelemahan-kelemahan (Weakness) suatu lembaga atau organisasi dan kesempatan-kesempatan (Opportunities) serta ancaman-ancaman (Threats) dari lingkungan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats).

Analisis SWOT merupakan bagian yang melekat pada strategi pemasaran, metode ini merupakan analisis yang tepat, efektif, dan efisien digunakan untuk menemukan serta mengenali kemungkinan-kemungkinan dan potensi bagi perusahaan dalam menghadapi pasar kedepan (Ebrahimifar, Naji-azimi, and Rahimnia 2020). Analisis SWOT membuat perusahaan menjadi lebih aktif dalam berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pasar dan mengharuskan perusahaan memiliki value yang lebih dibanding dengan competitor (Frank 2018). Menghadapi persaingan pasar, terutama persaingan eksternal yang meliputi faktor dari kompetitor dan perubahan kondisi yang beredar di sekitar lingkungan perusahaan, perusahaan harus bisa menetapkan strategi pemasaran yang berlandaskan menggunakan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik dari faktor internal maupun eksternal yang dapat meningkatkan value perusahaan dimata konsumen dan meningkatkan penjualan produk (Setiawannie and Rahmania 2019).

Dari latar belakang diatas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui strategi apa yang tepat diterapkan di Rumah Sakit Lawang Medika dengan menggunakan analisis SWOT. Penelitian mengenai strategi pemasaran diharapkan dapat membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan pada saat ini dan dapat meningkatkan jumlah penjualan Rumah Sakit Lawang Medika.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dari masalah yang dihadapi RS Lawang Medika maka diperoleh rumusan masalah “Bagaimana menentukan strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan kunjungan pasien RS Lawang Medika berdasarkan analisis SWOT”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk menentukan strategi pemasaran RS Lawang Medika yang efektif dan efisien berdasarkan analisis SWOT sehingga dapat meningkatkan kunjungan pasien.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teori**

Sebagai kajian teori untuk penelitian selanjutnya dengan topik Strategi Pemasaran untuk meningkatkan kunjungan pasien.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Untuk memberikan informasi mengenai strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan penjualan RS Lawang Medika.