

ANALISIS PELUANG PASAR POLIKLINIK OBSTETRI DAN GINEKOLOGI RSIA MARDI WALOEJA RAMPAL

MARKET OPPORTUNITY ANALYSIS FOR OBSTETRICS AND GYNECOLOGY CLINICS OF RSIA MARDI WALOEJA RAMPAL

Nina Hertwi Putri^{1*}; Susilowati²

^{1,2}Minat Utama Manajemen Rumah Sakit, Program Studi Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Background: Indonesia has been open program since 2014. According to the global data, the number of outpatient visits in obstetrics and gynecology clinic in Indonesia keeps declining per years. Especially at RSIA Mardi Waloeja Rampal the number of outpatient visits keeps declining too in the last 2 years. Therefore, market opportunity analysis is needed to help RSIA Mawar develop marketing and development strategies that will help increase the utilization of obstetrics and gynecology polyclinics.

Objective: To analyze market opportunities the obstetric and gynecology clinics had, so the number of outpatient visits can increase.

Method: This research uses a qualitative method with a descriptive approach. Primary data were obtained through in-depth interviews. Secondary data are obtained from document tracing and observation. The samples are selected using purposive sampling method and analyzed using Porter's 5 Force Analysis and SWOT Analysis and later summarized using Ansoff matrix.

Result: From the competitor analysis, it is evident that the competitiveness of the obstetrics and gynecology clinic is still low compared to competitors. This is caused by lack of promotion and the failure to highlight the uniqueness and advantages it possesses. Based on internal and external analyses, the scoring results were 2.75 for the IFE matrix and 2.28 for the EFE matrix. RSIA Mawar falls into column V in the IE matrix and quadrant I in the SWOT diagram. The Ansoff matrix analysis indicates that market opportunities can be seized through market penetration and product development strategies.

Conclusions: Market opportunities that can be obtained through a market penetration strategy include expanding collaborations with companies and private insurance, establishing referral programs, improving promotions, and positioning a brand image as the most experienced maternity hospital in Malang. Market opportunities that can be obtained through a product development strategy involve opening the evening clinic more frequently, establishing a reproductive health centre, creating a holistic exam packages for pregnant women, and opening a clinic that caters to patients covered by BPJS Kesehatan.

Keywords: Market opportunity analysis, competitor analysis, internal analysis, external analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis, Ansoff Matrix

ABSTRAK

Latar belakang: Meskipun Indonesia sudah menjalankan program kunjungan poliklinik sejak tahun 2014, namun jumlah pasien yang berkunjung di poliklinik terus berkurang seiring dengan bertambahnya tahun. Berdasarkan data selama tahun 2022, jumlah kunjungan pasien di poliklinik rawat jalan obstetri dan ginekologi di RSIA Mawar kian turun. Karena itu, dibutuhkan analisis peluang pasar yang tepat agar rumah sakit bisa menyusun strategi pemasaran maupun pengembangan yang akan membantu meningkatkan jumlah kunjungan pasien.

Tujuan: Menganalisis peluang pasar yang bisa dimanfaatkan oleh RSIA Mawar untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien di poliklinik obstetri dan ginekologi.

Metode: Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, sedangkan data sekunder diperoleh dari penelusuran dokumen dan observasi. Cara pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Data akan dianalisis menggunakan Porter's 5 Force Analysis dan metode SWOT lalu disimpulkan menggunakan matriks Ansoff.

Hasil: Hasil analisis kompetitor menunjukkan daya saing poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar masih rendah karena kurangnya promosi dan tidak ditonjolkannya keunikan dan keunggulan yang dimiliki. Berdasarkan analisis internal dan eksternal diperoleh hasil skoring dengan matriks IFE adalah 2,75 dan matriks EFE adalah 2,28, sehingga masuk ke dalam kolom V dalam matriks IE dan kuadran I dalam diagram SWOT. Hasil analisis matriks Ansoff menunjukkan bahwa peluang pasar yang dimiliki diraih dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Kesimpulan: Peluang pasar yang bisa didapatkan melalui strategi penetrasi pasar adalah memperbanyak kerjasama dengan perusahaan dan asuransi swasta, membuat program referral, memperbaiki promosi, dan membuat *brand image* sebagai RSIA paling berpengalaman di kota Malang. Sedangkan peluang pasar yang bisa didapatkan lewat strategi pengembangan produk adalah menambah frekuensi buka klinik sore untuk bagian obstetri dan ginekologi, membuka *reproductive health center*, membuat paket pemeriksaan holistik untuk ibu hamil, serta membuka poliklinik obstetri dan ginekologi yang menerima pasien BPJS Kesehatan.

Kata kunci: analisis peluang pasar, analisis kompetitor, analisis internal, analisis eksternal, Porter's Five Forces analysis, analisis SWOT, matriks Ansoff

*Penulis korespondensi. Email: ninahertiwiputri@mail.ugm.ac.id

PENDAHULUAN

Indonesia telah menjalankan program pemeriksaan kesehatan gratis di poliklinik seluruh Rumah Sakit sejak tahun 2014, meskipun demikian, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, khususnya ke poliklinik obstetri dan ginekologi terus menurun drastis. Rumah Sakit Ibu dan Anak Mardi Waloeja Rampal adalah rumah sakit tipe C yang berdiri sejak tahun 1940 sebagai rumah sakit bersalin yang kemudian berganti menjadi rumah sakit ibu dan anak pada tahun 2015. Seiring berjalannya waktu, kunjungan di rumah sakit ini terus menurun, sehingga pada bulan Januari tahun 2021 sempat dipersiapkan untuk ditutup sebelum akhirnya diambil alih oleh manajemen yang baru. Namun, setelah adanya perpindahan manajemen, berdasarkan laporan kunjungan pasien tahun 2022, diketahui bahwa belum ada peningkatan jumlah pasien yang signifikan. Kunjungan poliklinik rawat jalan obstetri dan ginekologi RSIA Mawar sendiri adalah yang paling rendah jika dibandingkan dengan poliklinik anak dan umum. Penurunan tersebut terjadi di tengah kenaikan utilisasi layanan obstetri dan ginekologi di Kota Malang yang ditandai dengan naiknya cakupan K1 dan K4. Pada tahun 2020, cakupan K1 di kota Malang adalah sebesar 88,1% dan K4 sebesar 83,4%, sementara pada tahun 2021, cakupan K1 di kota Malang adalah sebesar 89,5% dan K4 adalah sebesar 84,1%¹. Jumlah kelahiran pada tahun 2021 juga mengalami kenaikan dari tahun 2020, yaitu sebanyak 2.452 orang, dari yang tadinya berjumlah 1.521 orang². Selain itu, persentase perempuan usia 30-50 tahun yang mendapat pemeriksaan leher rahim dan payudara juga naik dari 3,6% di tahun 2020 menjadi 10,9% di tahun 2021¹.

Situasi persaingan yang harus dilalui oleh poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar memang ketat. Dari total 27 rumah sakit yang ada di Malang, 14 di antaranya berlokasi di kecamatan yang sama dengan RSIA Mawar dan 6 di antaranya adalah rumah sakit ibu dan anak³. Dari laporan jumlah kunjungan rawat jalan rumah sakit di seluruh kota Malang, jumlah kunjungan di poliklinik rawat jalan RSIA Mawar termasuk salah satu yang paling rendah. Sementara itu, rumah sakit-rumah sakit dengan jumlah kunjungan rawat jalan yang banyak di Kota Malang lokasinya sangat dekat dengan RSIA Mawar⁴. Karena itu, analisis peluang pasar diperlukan. Menentukan potensi pasar suatu bisnis adalah hal yang sangat penting karena ukuran pasar atau peluang pasar yang bisa digapai dapat menjadi gambaran pendapatan yang akan diraih⁵.

Meskipun sudah dilakukan penelitian dengan analisis SWOT terkait peluang pasar suatu fasilitas kesehatan, belum pernah dilakukan penelitian serupa yang dilakukan di poliklinik obstetri dan ginekologi rumah sakit ibu dan anak dengan menggabungkan

hasil analisis SWOT, Porter's Five Forces Analysis dan Matriks Ansoff⁶. Penelitian ini diharapkan bisa membantu pihak RSIA Mawar menyusun program-program yang dapat meningkatkan jumlah kunjungan rawat jalan ke poliklinik obstetri dan ginekologi dan pada akhirnya meningkatkan pendapatan rumah sakit. Rumah sakit yang mendapatkan keuntungan lebih mungkin mengalami kenaikan kunjungan per tahun⁷.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara mendalam dan data sekunder diperoleh dari hasil observasi serta telaah dokumen yang terkait dengan variabel penelitian. Peneliti bertindak sebagai pewawancara dan juga melakukan observasi terhadap kondisi fisik rumah sakit dari segi bangunan, lokasi, hingga fasilitas umum yang bisa mendukung pasien poliklinik obstetri dan ginekologi di RSIA Mawar. Penelitian dilakukan di RSIA Mardi Waloeja Rampal dan telah mendapatkan persetujuan etik penelitian dan izin penelitian diperoleh dari Komisi Etik FK-KMK UGM.

Batasan populasi untuk penelitian ini adalah (1) Pasien rawat jalan berusia antara 18 hingga 35 tahun yang berkunjung ke poliklinik Obstetri dan Ginekologi di RSIA Mawar dengan jenis kelamin perempuan dan berpendidikan terakhir SMA; (2) Perempuan berusia antara 18 hingga 35 tahun memiliki pendidikan terakhir SMA atau sederajat, dan pernah menggunakan layanan Obstetri dan ginekologi di kota Malang; dan atau (3) Perwakilan manajemen Rumah Sakit Ibu dan Anak Mardi Waloeja Rampal.

Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel konsumen dibagi menjadi dua kelompok, pasien dan non-pasien untuk mendapatkan sudut pandang lebih menyeluruh saat melakukan analisis eksternal maupun internal. Sedangkan perwakilan manajemen dipilih berdasarkan peran. Perwakilan manajemen terdiri dari direktur utama, wakil direktur, kepala bidang humas, dokter spesialis obstetri dan ginekologi, perawat poliklinik obstetri dan ginekologi, serta kepala bagian keuangan.

Analisis kompetitor akan dilakukan berdasarkan Porter's Five Forces Analysis, sementara analisis eksternal dan internal akan diolah menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis kompetitor dan SWOT akan disimpulkan menggunakan matriks Ansoff untuk mendapatkan peluang pasar yang sesuai. Dalam hal ini, analisis kompetitor mencakup (1) Perusahaan lain yang ada di industri yang sama dan menawarkan produk serupa; (2) Kemungkinan pendatang baru di suatu industri yang bisa mengancam keberadaan perusahaan lama karena nilai kebaruan dan inovasi; (3) Ukuran kekuatan pemasok dan sejauh mana kemampuan

mereka dalam menentukan harga berdasarkan situasi yang ada di industri; (4) Kekuatan konsumen yang diukur dari kemampuan konsumen untuk melakukan negosiasi harga, meminta kualitas yang lebih baik, atau mengambil kesempatan dari kompetisi bisnis yang berlangsung.; dan yang terakhir (5) Alternatif lain yang bisa dipilih konsumen selain produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Selain itu, juga dilakukan analisis eksternal dan analisis internal. Analisis Eksternal dilakukan pada 5 subyek seperti nilai ekonomi, regulasi, ukuran pasar, tren pemasaran, dan pola pengambilan keputusan. Faktor ekonomi adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan finansial konsumen dalam mendapatkan produk atau jasa yang diinginkan. Regulasi diukur berdasarkan gambaran kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi bisnis atau perilaku konsumen dalam mengonsumsi barang dan jasa. Ukuran pasar dapat dilihat dari total konsumen atau total nilai penjualan yang ada di pasaran. Tren merupakan tendensi kesukaan maupun kebutuhan yang dimiliki oleh sebagian besar konsumen pada satu waktu tertentu. Pola pengambilan keputusan dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih produk atau layanan. Analisis Internal meliputi analisa terhadap visi-misi perusahaan, sumber daya manusia, pengelolaan sarana dan prasarana, serta kondisi keuangan. Visi adalah gambaran masa depan dari perusahaan yang ingin dicapai. Misi adalah proses yang dilalui organisasi di perusahaan untuk dapat mencapai visi. Keadaan dan ketersediaan tenaga kerja di rumah sakit yang bisa mendukung pemanfaatan

peluan pasar yang ada dinilai sebagai analisa sumber daya manusia. Sarana dan Prasarana merupakan kondisi dan kelengkapan fasilitas fisik yang mendukung pemanfaatan peluang pasar yang ada. Kondisi keuangan rumah sakit pada saat ini dan kesiapannya mendukung pemanfaatan peluang pasar yang ada.

HASIL

Pengambilan data dilakukan dengan menganalisis aspek kompetisi, kondisi eksternal, serta internal poliklinik kandungan dan kebidanan RSIA Mawar. Analisis kompetitor dilakukan dengan melakukan observasi, telaah dokumen, serta wawancara mendalam kepada direktur rumah sakit. Analisis kompetitor dilakukan berdasarkan lima jenis variabel, yaitu kompetitor yang ada di ndustri, kemungkinan pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan konsumen, dan ancaman pengganti. Analisis eksternal dilakukan dengan observasi, telaah dokumen, dan wawancara mendalam kepada 20 orang responden pasien maupun non-pasien RSIA Mawar. Analisis internal dilakukan dengan observasi, telaah dokumen, dan wawancara mendalam pasien serta perwakilan manajemen RSIA Mawar.

1. Kompetitor yang ada di industri

Penentuan kompetitor dilakukan berdasarkan kesamaan jenis rumah sakit, kerjasama dengan BPJS Kesehatan, serta jarak yang tidak lebih dari radius 5 km dari RSIA Mawar. Dari kriteria tersebut, didapatkan 6 rumah sakit yang dianggap sebagai kompetitor dari poliklinik kandungan dan kebidanan RSIA Mawar, yaitu RSIA A, RSIA B, RSUD C, RSIA D, RS E, dan RSIA F.

Tabel 1. Perbedaan RSIA Mawar dengan RS lainnya

	RSIA Mawar	RSIA A	RSIA B	RSUD C	RSIA D	RS E	RSIA F
Tipe RS	C	C	C	A Pendidikan	C	B	C
BPJS Kes	-	-	-	v	v	v	-
Pelayanan Standar	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Lengkap
Pelayanan Unik	USG 4D	Akupuntur Promil, BP Jamsostek	-	USG 4D	USG 4D, Boutique Hospital	Kelas ibu hamil, USG 4D	Boutique Hospital
Jumlah kerjasama asuransi swasta	8	37	-	Ada, tapi tidak bersedia memberikan jumlah	Ada, tapi tidak bersedia memberikan jumlah	51	Ada, tapi tidak bersedia memberikan jumlah
Jumlah kunjungan rawat jalan 2022	1.579	22.767	3.274	237.457	57.954	216.635	15.877
Jarak	-	3,3 km	4,3 km	1 km	3,2 km	350 m	1,6 km
Lokasi	Klojen	Klojen	Kedungkandang	Klojen	Klojen	Klojen	Klojen

Tabel 2. Perbedaan biaya pelayanan poliklinik obstetric dan ginekologi antara RSIA Mawar dan RS lainnya

Daftar Pelayanan	Biaya Pelayanan							Harga pasar
	RSIA Mawar	RSIA A	RSIA B	RSUD C	RSIA D	RSIA E	RSIA F	
USG 4D	370.000	-	-	265.000	500.000-750.000	450.000	-	220.000
KB Implan	175.000	-	Tidak bersedia memberi harga	-	400.000-500.000	-	-	300.000
KB IUD	250.000	400.000	Tidak bersedia memberi harga	60.000	800.000	800.000	455.000	375.000
Kontrol Kehamilan	150.000 dengan USG 2D	165.000 dengan USG 2D, 140.000 tanpa USG 2D	150.000 dengan USG 2D	100.000-200.000	150.000 dengan USG 2D	250.000, belum termasuk USG dan obat	275.000 termasuk USG 2D, di luar obat	200.000

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah kunjungan ke poliklinik rawat jalan RSIA Mawar di tahun 2022 adalah yang paling rendah jika dibandingkan dengan kompetitor. RSIA Mawar memiliki alat USG 4D yang dapat dipasarkan sebagai pelayanan unik, namun jumlah kerjasama asuransi swastanya masih lebih rendah jika dibandingkan dengan RSIA A dan RS E. RSIA Mawar juga belum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan, sementara itu RSUD C, RSIA D, dan RS E sudah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan. RSIA Mawar juga belum memiliki keunggulan yang berbeda dari kompetitor, seperti RSIA A yang bekerjasama dengan BP Jamsostek, RSIA D dan F yang mengusung citra merek sebagai boutique hospital, atau RSUD C dan RS E yang sudah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan dan merupakan rumah sakit dengan kunjungan terbanyak pertama dan ketiga selama tahun 2022 di kota Malang. Pada tabel 3 tampak bahwa harga pelayanan poliklinik kandungan dan kebidanan RSIA Mawar masih lebih murah dibandingkan mayoritas kompetitor. Satu-satunya rumah sakit yang memiliki layanan lebih murah dari RSIA Mawar adalah RSUD C yang merupakan rumah sakit rujukan untuk kota Malang dan sekitarnya.

2. Tantangan Pasar dan Peluang Investasi RSIA

Dalam 5 tahun terakhir, ada 2 rumah sakit baru yang dibangun dalam radius 5 km dari RSIA Mawar. Satu rumah sakit adalah rumah sakit ibu dan anak, sementara satu rumah sakit lainnya adalah rumah sakit umum. Kedua rumah sakit baru ini memiliki keunikan dan keunggulan yang tidak dimiliki oleh RSIA Mawar, yaitu pembangunan citra merek yang kuat dan tersedianya layanan unggulan yang dipromosikan dengan baik.

3. Kekuatan pemasok

Pemasok poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar adalah perusahaan farmasi yang memasok obat-obatan maupun bahan habis pakai. Dari hasil penelitian didapatkan fakta bahwa kekuatan pemasok terhadap RSIA Mawar masih kuat. Hal ini disebabkan karena rumah sakit tidak membeli banyak obat dalam kuantitas banyak akibat jumlah pasien yang masih sedikit, menyebabkan rumah sakit tidak jarang melakukan pembelian obat secara satuan, sehingga harganya tidak bisa semurah jika dibeli dalam jumlah besar. Untuk obat tertentu yang jarang digunakan seperti vaksin HPV, rumah sakit juga hanya mendapatkannya dari satu pemasok.

4. Kekuatan pasien

Kekuatan pasien terhadap poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar tergolong tinggi karena pasien memiliki banyak pilihan. Di kecamatan letak RSIA Mawar adalah kecamatan dengan jumlah rumah sakit ibu dan anak paling banyak di kota Malang, sedangkan jumlah penduduknya paling sedikit. Semakin banyak pilihan yang dimiliki pasien, maka kekuatannya terhadap fasilitas kesehatan semakin tinggi.

5. Ancaman pengganti

Ancaman pengganti yang harus dihadapi oleh poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar adalah praktik pribadi dokter spesialis obgyn. Dalam radius 5 km dari RSIA Mawar, terdapat 7 klinik praktik pribadi dokter spesialis obgyn. Tempat ini dianggap sebagai ancaman karena menawarkan pelayanan yang serupa, dengan harga dan kompetensi dokter yang tidak jauh berbeda, dan jam buka yang lebih fleksibel karena

semuanya buka di sore hingga malam hari, sehingga kerap dipilih oleh para ibu hamil yang bekerja.

6. Hasil analisis internal dan eksternal

Setelah mengumpulkan data dan melakukan analisis internal maupun eksternal, maka hasil penelitian dapat dirangkum menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan dengan membandingkan faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman.

Setelah didapatkan semua faktor yang diperlukan, maka langkah selanjutnya adalah menggunakan matriks IFE (*internal factor environment*), matriks EFE (*external factor environment*) dan matriks IE untuk menentukan strategi yang bisa dilakukan oleh RSIA Mawar. Pemberian bobot dan peringkat dilakukan oleh tim manajemen RSIA Mawar dengan *Consensus Decision Making Group* (CDMG) dimana peneliti yang bukan merupakan bagian dari RSIA Mawar, tidak terlibat secara langsung untuk menghindari bias peneliti.

Tabel 3. Kekuatan berdasarkan Matriks IFE

Kekuatan	Bobot	Peringkat	Skor
Visi mengandung komponen inspirasional, emosional, dan panduan yang mudah diingat oleh stakeholder	0.02	3	0.06
Misi memiliki komponen filosofi yang jelas dan sudah dijalankan oleh rumah sakit	0.03	3	0.09
Jumlah dokter spesialis di poliklinik obstetri dan ginekologi sudah mencukupi	0.07	4	0.28
Memiliki dokter senior ahli kesuburan dan kasus-kasus sulit	0.07	4	0.28
Memiliki dokter muda dengan komunikasi dan pelayanan yang baik	0.07	4	0.28
Pelayanan perawat baik	0.06	4	0.24
Alat pemeriksaan dasar lengkap	0.06	4	0.24
Alat pemeriksaan dipelihara dengan baik	0.06	3	0.18
Memiliki alat USG 4D	0.04	3	0.12
Lokasi rumah sakit strategis	0.06	4	0.24
Jumlah			2.01

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) adalah alat formulasi strategis untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan anatara area-area tersebut. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian terhadap kekuatan pada 10 poin dinilai dengan bobot, peringkat dan skor dari masing-masing poin. Kekuatan pertama yaitu mengenai Visi yang mengandung komponen inspirasional, emosional, dan panduan yang mudah diingat oleh stakeholder memiliki bobot 0.02, ada pada peringkat 3 dengan skor 0.06. Poin kedua yaitu misi memiliki komponen filosofi yang jelas dan sudah dijalankan oleh rumah sakit memiliki bobot 0.03, peringkat 3 dan skor 0.09. Poin ketiga yaitu jumlah dokter spesialis di poliklinik obstetri dan ginekologi sudah mencukupi dengan bobot 0.07, peringkat 4 dan

skor 0.28. Poin keempat memiliki dokter senior ahli kesuburan dan kasus-kasus sulit dengan bobot 0.07, peringkat 4, dan skor 0.28. Poin kelima memiliki dokter muda dengan komunikasi dan pelayanan yang baik dengan bobot 0.07, peringkat 4 dengan skor 0.28. Poin keenam meliputi pelayanan perawat baik dengan bobot 0.06, peringkat 4 dan skor 0.24. Poin ketujuh terkait alat pemeriksaan dasar lengkap berbobot 0.06, di peringkat 4 dengan skor 0.24. Poin kedelapan merupakan alat pemeriksaan dipelihara dengan baik memiliki bobot 0.06, berperingkat 3 dan skor 0.18. Poin kesembilan memiliki alat USG 4D berbobot 0.04, peringkat 3, skor 0.12. Poin terakhir terkait lokasi rumah sakit strategis memiliki bobot 0.06, berperingkat 4, dengan skor 0.24. Sehingga Jumlah analisa kekuatan dari sepuluh poin tersebut memiliki total skor 2.01.

Tabel 4. Kelemahan berdasarkan Matriks IFE

Kelemahan	Bobot	Peringkat	Skor
Misi tidak mengandung komponen target konsumen, jenis pelayanan, batas geografis, nilai, dan pembeda yang jelas dari kompetitor	0.02	2	0.04
Visi tidak mengandung komponen harapan untuk masa depan, tantangan dan keunggulan, serta kalimat yang menggambarkan pegawai sebagai komponen utama	0.02	2	0.04
Jumlah perawat di poliklinik obstetri dan ginekologi belum mencukupi	0.06	1	0.06
Tidak memiliki tim khusus untuk pemasaran	0.06	1	0.06
Usia alat pemeriksaan sudah tua	0.03	2	0.06
Bangunan rumah sakit sudah tua	0.04	2	0.08
Kebersihan sarana dan prasarana pendukung seperti toilet masih kurang	0.05	2	0.1
Laporan keuangan merugi	0.07	1	0.07
Tidak memiliki alokasi dana khusus pemasaran	0.06	2	0.12
Tidak memiliki strategi pemasaran yang jelas	0.07	2	0.14
Jumlah			0.73

Analisa kelemahan yang memiliki penjelasan berkebalikan dengan 10 poin kekuatan dideskripsikan sebagai (1) Misi tidak mengandung komponen target konsumen, jenis pelayanan, batas geografis, nilai, dan pembeda yang jelas dari kompetitor dan (2) Visi tidak mengandung komponen harapan untuk masa depan, tantangan dan keunggulan, serta kalimat yang menggambarkan pegawai sebagai komponen utama dengan bobot 0.02, ranking 2, skor 0.04; (3) Jumlah perawat di poliklinik obstetri dan ginekologi belum mencukupi dan (4) Tidak memiliki tim khusus untuk pemasaran sama-sama memiliki bobot 0.06, peringkat 1 dan skor 0.06; (5) Usia alat periksa sudah tua memiliki bobot 0.03, peringkat 2 dan skor 0.06; (6) Bangunan

rumah sakit sudah tua berbobot 0.04, peringkat 2, skor 0.08; (7) Kebersihan sarana dan prasarana pendukung seperti toilet masih kurang mempunyai bobot 0.05, ranking 2 skor 0.1; (8) Laporan Keuangan merugi bobot 0.07, peringkat 1, skor 0.07; (9) Tidak memiliki alokasi dana khusus pemasaran berbobot 0.06, peringkat 2, skor 0.12; dan poin terakhir (10) tidak memiliki strategi pemasaran yang jelas dengan bobot 0.07, ranking 2 dan skor 0.14. Untuk analisa kelemahan memiliki total skor 0.73. Berdasarkan analisa kekuatan dan kelemahan dapat disimpulkan bahwa RSIA Mawar memiliki total bobot 1 dengan jumlah keseluruhan skor 2.75.

Tabel 5. Peluang berdasarkan Matriks EFE

Peluang	Bobot	Peringkat	Skor
1 Pendapatan perkapita naik	0.03	1	0.03
2 Daya beli meningkat	0.04	1	0.04
3 Tidak semua tindakan kandungan dan kebidanan dijamin BPJS kesehatan	0.07	4	0.28
4 Frekuensi kontrol kehamilan menggunakan bpjs terbatas	0.07	4	0.28
5 Mayoritas penduduk kecamatan Klojen perempuan usia subur	0.06	2	0.12
6 Kenaikan jumlah pasangan usia subur, ibu hamil, dan peserta KB aktif di kecamatan Klojen	0.06	2	0.12
7 Kesadaran melakukan pemeriksaan serviks meningkat di kota Malang	0.04	1	0.04
8 Poliklinik obstetri dan ginekologi menyediakan layanan tren seperti USG 4D dan papsmear	0.05	4	0.2
9 Mendapatkan rekomendasi dari teman atau kerabat	0.04	3	0.12
10 Pelayanan yang diberikan baik	0.06	4	0.24
11 Lokasi strategis	0.06	4	0.24
12 Harga terjangkau	0.05	4	0.2
Jumlah			1.91

Analisa peluang berdasarkan Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 6. Ancaman berdasarkan Matriks EFE

Ancaman	Bobot	Peringkat	Skor
1	0.03	1	0.03
2 Tidak bekerjasama dengan BPJS Kesehatan	0.07	1	0.07
3 Penurunan jumlah peserta KB pascapersalinan	0.05	1	0.05
4 Pasien dan masyarakat tidak mengikuti tren	0.04	1	0.04
5 RSIA Mawar tidak mempromosikan tren layanan poliklinik obstetri dan ginekologi dengan baik	0.06	1	0.06
6 Kompetitor memiliki layanan tren seperti USG 4D dan papsmear	0.05	1	0.05
7 Kompetitor mempromosikan layanan poliklinik obstetri dan ginekologi-nya dengan baik	0.07	1	0.07
Jumlah			0.37

Matriks IE dibuat berdasarkan nilai dari skor total matriks IFE dan EFE. Skor total IFE adalah aksis X sedangkan skor total EFE adalah aksis Y⁸. Matriks IE RSIA Mawar masuk ke dalam kolom V dengan skor IFE 2,75 dan EFE 2,28, seperti yang terlihat pada tabel 5. Organisasi atau perusahaan yang masuk ke dalam kolom ini berada pada posisi *hold and maintain*

dan dijalankan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk⁸. Lalu, untuk menentukan posisi RSIA Mawar pada diagram SWOT, maka dilakukan dengan cara mencari selisih dari skor kelebihan dan kelemahan serta peluang dan ancaman⁹. Penentuan posisi dapat dilihat pada tabel 6 dan gambar 1.

Tabel 5. Matriks IE

Kuat (3-4)	Total Skor IFE		
	Rata-rata (2-2,99)	Lemah (1-1,99)	
	Kuat (3-4)	I	II
Total Skor EFE	Rata-rata (2-2,99)	IV	V
	Lemah (1-1,99)	VII	VIII
			III
			VI
			IX

Tabel 6. Penentuan koordinar pada diagram SWOT

SWOT	Total Skor
Faktor Internal	
a. Kekuatan	2,01
b. Kelemahan	0,74
Selisih	1,27
Faktor Eksternal	
a. Peluang	1,91
b. Ancaman	0,37
Selisih	1,54
Titik Koordinat (x;y)	(1,27;1,54)



Gambar 1. Diagram SWOT poliklinik kandungan dan kebidanan RSIA Mawar

PEMBAHASAN

Hasil studi ini menggambarkan analisis kompetitor, analisis eksternal, dan internal dari RSIA Mawar. Diketahui bahwa jika dibandingkan dengan kompetitor atau RS lain, daya saing poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar masih sangat lemah. meskipun analisa harga pelayanan menunjukkan bahwa biaya pelayanan di RSIA Mawar cenderung lebih murah, namun hal tersebut belum bisa dijadikan strategi pemasaran untuk menarik perhatian konsumen. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa daya saing poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar masih lemah jika dibandingkan dengan kompetitor. Dari segi harga, pelayanan di poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar memang tergolong lebih murah dari kompetitor. Namun, strategi ini belum menarik perhatian konsumen. Menurunkan harga memang bisa jadi salah satu cara meningkatkan jumlah transaksi, namun cara ini tidak bisa dilakukan secara berkelanjutan¹⁰. Penurunan harga yang dilakukan terlalu berkepanjangan bisa membuat pendapatan rumah sakit menurun dan kemudian berdampak pada kualitas pelayanan¹¹.

Rumah sakit juga belum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan dan hanya bekerjasama dengan delapan asuransi swasta, jauh lebih sedikit dibandingkan RSIA A yang sudah bekerjasama dengan 37 asuransi swasta. Memperbanyak kerjasama dengan asuransi bisa jadi salah satu cara untuk meningkatkan jumlah kunjungan ke poliklinik obstetri dan ginekologi karena kepemilikan asuransi swasta dapat meningkatkan angka kunjungan ke fasilitas kesehatan, termasuk pemeriksaan ke dokter spesialis¹². RSIA Mawar juga belum memiliki branding atau citra merek yang kuat seperti RSIA D dan F. RSIA D adalah rumah sakit ibu dan anak dengan jumlah kunjungan rawat jalan paling tinggi di kota Malang

tahun 2022 dan RSIA F, meski baru berdiri tahun 2020 sudah memiliki jumlah kunjungan rawat jalan hampir sepuluh kali lebih tinggi dibandingkan RSIA Mawar. RSIA F sendiri hingga saat ini belum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan. Citra merek memang bisa memengaruhi keputusan pasien dalam memilih rumah sakit dan berpengaruh terhadap persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan yang diberikan¹³.

Untuk bisa bersaing dengan kompetitor, pendatang baru, maupun pelayanan pengganti, RSIA Mawar perlu membuat pelayanan baru yang berbeda dari yang lain ataupun mengembangkan layanan yang sudah ada sehingga bisa mendatangkan lebih banyak konsumen. Poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar dapat membuat pelayanan unggulan yang berfokus pada pelayanan selain kehamilan, seperti kesehatan reproduksi yang berhubungan dengan keluhan menstruasi hingga kesuburan. Menurut observasi, hal ini belum dilakukan oleh kompetitor yang lain. Poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar juga perlu melakukan inovasi untuk bisa mengimbangi ancaman pengganti, yaitu dengan menambah hari buka pelayanan sore dan membuka paket pemeriksaan holistik dengan tes laboratorium.

Mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar, rumah sakit juga dapat menjalin lebih banyak kerjasama dengan perusahaan di sekitar maupun memperluas bentuk kerjasama dengan perusahaan lama yang pernah menjadi mitra. Selain itu, memperbaiki promosi yang dilakukan lewat media sosial juga bisa dilakukan. Memasang iklan, baik secara digital atau konvensional, penjualan personal

menggunakan agen untuk menyampaikan produk dan layanan yang tersedia langsung pada calon konsumen, *public relation* dengan bekerjasama dengan instansi tertentu untuk memberikan penyuluhan atau hadir sebagai narasumber ahli dan pemasaran langsung menggunakan email maupun whatsapp merupakan salah satu bentuk *marketing communication mix*¹⁴. Peluang pasar bisa diraih dengan menggunakan metode *marketing communication mix* tersebut.

Rumah sakit juga harus menyesuaikan langkah pemasaran yang dilakukan dengan identitas konsumen. Sebagian besar konsumen maupun target konsumen poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar adalah generasi millennial. Generasi millennial sangat aktif menggunakan media sosial dan lebih sensitif terhadap harga¹⁵. Maka dari itu, untuk memasarkan suatu fasilitas kesehatan pada millennial ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu membuat konten pemasaran media sosial yang terkesan personal dan dekat dengan keseharian, meningkatkan pelayanan dokter maupun perawat dengan komunikasi yang baik dan akrab serta hangat, dan mulai memperhatikan ulasan-ulasan tentang pelayanan maupun pengalaman pasien poliklinik yang beredar di internet¹⁶. Rumah sakit tidak hanya perlu fokus pada meningkatkan ulasan positif, tapi juga pada cara menghadapi ulasan negatif dengan profesional.

Dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar bisa memilih peluang pasar yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas. RSIA Mawar memiliki kekuatan dalam hal pelayanan, sumber daya manusia dalam hal ini dokter spesialis obstetri dan ginekologi, kelengkapan alat, serta lokasi. Indeks kepuasan pasien terhadap pelayanan di poliklinik rawat jalan, termasuk poliklinik obstetri dan ginekologi termasuk tinggi, yaitu 88% untuk komponen keramahan dan kesopanan petugas. Ini bisa jadi salah satu hal yang ditonjolkan lewat ulasan pasien, sehingga lebih banyak orang mengetahui baiknya pelayanan di rumah sakit ini. Kepuasan pasien berkaitan erat dengan pelayanan dan kemampuan komunikasi staf¹⁷. Rumah sakit juga bisa lebih banyak memasarkan pelayanan yang dimiliki, terutama yang tidak dijamin oleh BPJS Kesehatan, seperti USG 4D dan pap smear, baik itu dengan cara konvensional seperti memasang spanduk maupun melalui media sosial dengan membuat lebih banyak konten dengan dokter spesialis obstetri dan ginekologi. Memasarkan kompetensi dokter bisa berdampak positif bagi rumah sakit. Pasaunya, terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa perempuan cenderung memilih dokter terlebih dahulu sebelum memilih suatu fasilitas kesehatan¹⁸. Rumah sakit juga perlu memperhatikan kebersihan dan kebaruan sarana dan prasarana. Bentuk fisik bangunan merupakan salah satu hal yang bisa memengaruhi

pilihan pasien selain pelayanan staf yang baik karena ini adalah hal pertama yang bisa mereka lihat sebelum merasakan pelayanannya¹⁹. Penjabaran mengenai analisis internal dan eksternal di atas dapat disimpulkan menggunakan matriks SWOT. Matriks ini dapat digunakan untuk membantu mengembangkan strategi SO (kekuatan peluang), WO (kelemahan peluang), ST (kekuatan ancaman), dan WT (kelemahan ancaman).

Strategi yang didapatkan dari matriks SWOT kemudian dihubungkan dengan hasil analisis kompetitor, posisi poliklinik obstetri dan ginekologi pada matriks IE, serta diagram SWOT menggunakan matriks Ansoff. Berdasarkan hasil analisis yang ada, peluang pasar poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar bisa diraih dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar yang bisa dilakukan oleh RSIA Mawar adalah menambah kerjasama dengan perusahaan dan asuransi swasta, membuat program referral untuk memperbanyak ulasan, melakukan lebih banyak promosi tentang jenis layanan yang dimiliki dan jenis asuransi swasta yang sudah bekerjasama dengan rumah sakit, dan menetapkan brand image sebagai RSIA paling berpengalaman. Sedangkan strategi pengembangan produk bisa dilakukan dengan memperbanyak jam buka sore poliklinik obstetri dan ginekologi, membuka reproductive health center untuk memfasilitasi pasien-pasien selain ibu hamil, membuat paket pemeriksaan holistik untuk ibu hamil yang mencakup pemeriksaan laboratorium yang diperlukan selama masa kehamilan dan kontrol ibu hamil setiap bulan, membuat poliklinik kandungan dan kebidanan menerima pasien BPJS Kesehatan.

KESIMPULAN

Menurut hasil analisis kompetitor, internal, dan eksternal, diketahui bahwa peluang pasar yang dimiliki oleh poliklinik obstetri dan ginekologi RSIA Mawar bisa diraih dengan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar bisa dilakukan dengan memperluas jangkauan pemasaran, sementara pengembangan produk bisa dilakukan dengan memperbarui pelayanan lama dengan kemasan yang baru dan menjadi rumah sakit yang bermitra dengan BPJS Kesehatan.

Untuk bisa memanfaatkan peluang pasar yang ada, RSIA Mawar perlu membuat rencana strategis rumah sakit yang di dalamnya juga terdapat strategi pemasaran. Rumah sakit juga perlu membangun tim pemasaran khusus agar pemasaran bisa dijalankan dengan maksimal dan bisa menonjol di tengah persaingan industri yang ketat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada

keluarga, orang terkasih, serta teman-teman yang senantiasa memberikan dukungan selama pelaksanaan penelitian. Tak lupa penulis juga hanturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pembimbing Dr. dr. Susilowati, M.Kes, yang sudah membantu dan menuntun sejak awal hingga akhir sehingga penelitian ini bisa selesai dibuat.

REFERENSI

1. Dinas Kesehatan Kota Malang (2022) Profil Kesehatan Kota Malang Tahun 2021. Malang: Dinas Kesehatan Kota Malang
2. Badan Pusat Statistik Kota Malang 2021. 2022. Kota Malang dalam Angka. Malang: BPS Kota Malang.
3. Pemerintah Kota Malang. Data Rumah Sakit Umum, <https://malangkota.go.id/layanan-publik/kesehatan/data-rumah-sakit-umum/>, (n.d., accessed 29 January 2023).
4. Dinas Kesehatan Kota Malang (2023). Profil Kesehatan Kota Malang Tahun 2022. Malang: Dinas Kesehatan Kota Malang.
5. Kuada, J. (2016). A Framework for Market Opportunity Analysis. Dalam J. Kuada, *Marketing Decision and Strategies - An International Perspective* (hal. 69-93). London: Adonis & Abbey Publishers Ltd
6. Dumilah A, Hidayani F. (2008). Analisis Potensi Pasar dan Atribut Pelayanan Rumah Sakit Islam Depok. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 3(1).
7. Ly, D. P., & Cutler, D. M. (2018). Factors of U.S. Hospitals Associated with Improved Profit Margins: An Observational Study. *Journal of General Internal Medicine*, 33(7), 1020–1027. <https://doi.org/10.1007/s11606-018-4347-4>
8. David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases Global Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc, Publishing.
9. Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
10. Porter, M., Magretta, J. (2014). *Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items)*. United States: Harvard Business Review Press.
11. Forder, J., & Allan, S. (2014). The impact of competition on quality and prices in the English care homes market. *Journal of health economics*, 34(100), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2013.11.010>
12. Cantarero-Prieto, D., Pascual-Sáez, M., & Gonzalez-Prieto, N. (2017). Effect of having private health insurance on the use of health care services: the case of Spain. *BMC health services research*, 17(1), 716. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2667-4>
13. Maulana, A., & Ayuningtyas, D. (2023). The Influence of Hospital Brand Image On Patient's Decision To Choose Hospital: Literature Review. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 80-85
14. Elrod, J.K., Fortenberry, J.L. Sales promotion in health and medicine: using incentives to stimulate patient interest and attention. *BMC Health Serv Res* 20 (Suppl 1), 820 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05601-y>
15. Islam, K. T., Islam, A., & Hafiz, N. (2022). Impact of Social-Media Marketing, Price and Perceived Quality on Brand Loyalty Amongst Generation Y (Millennials) Customers, A Developing Country Perspective. *Journal of International Business and Management*, 1-20.
16. American Marketing Association. Rethinking Healthcare Marketing for Millenials, <https://www.ama.org/marketing-news/rethinking-healthcare-marketing-for-millennials/> (June 2019, accessed 24 November 2023).
17. Chandra, S., Ward, P., & Mohammadnezhad, M. (2019). Factors Associated With Patient Satisfaction in Outpatient Department of Suva Sub-divisional Health Center, Fiji, 2018: A Mixed Method Study. *Frontiers in public health*, 7, 183. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00183>
18. Hebert LE, Freedman L, Stulberg DB. (2020). Choosing a hospital for obstetric, gynecologic, or reproductive healthcare: what matters most to patients?. *American Journal of Obstetrics & Gynecology MFM*. 2(1). <https://doi.org/10.1016/j.ajogmf.2019.100067>.
19. Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Ravangard, R., Nasiri, A., Raadabadi, M., & Alimohammadzadeh, K. (2016). Factors contributing towards patient's choice of a hospital clinic from the patients' and managers' perspective. *Electronic physician*, 8(5), 2378–2387. <https://doi.org/10.19082/2378>