

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Identifikasi Masalah

Era globalisasi telah mendorong perubahan yang cukup besar di semua sektor industri. Persaingan bebas di bidang kesehatan khususnya di dunia perumaha sakitan mendorong agar semua rumah sakit berusaha menawarkan keunggulannya, agar calon pasien tertarik untuk menggunakan jasanya. Kondisi ini mengharuskan manajer rumah sakit untuk mengubah cara pandangnya, yaitu rumah sakit berkembang menjadi industri jasa, yang tidak bisa meninggalkan aspek komersial di samping aspek sosialnya (Rahmawati, 2018).

Perubahan ini mengakibatkan adanya pergeseran bertahap dari penjualan ke pemasaran, pelayanan yang berorientasi pelanggan juga menjadi tuntutan rumah sakit saat ini. Paradigma baru ke arah *patient center* atau fokus pada pelayanan pasien atau konsumen, dimana konsumen mengharapkan pelayanan yang bermutu tinggi dengan harga yang wajar. Penerapan strategi pemasaran yang tepat dan kebijakan dalam bauran pemasaran akan sangat menentukan keberhasilan rumah bertahan dan berkembang (Heningnurani, 2019).

Kasus penderita kanker terus meningkat setiap tahunnya. Jawa timur sebagai provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak kedua di Indonesia (39 juta jiwa), memiliki prevelensi jumlah penderita kanker sebesar 2,17% (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2018). Radioterapi merupakan salah satu pengobatan utama penyakit kanker. Berdasarkan *International Agency for*

Research on Cancer, sekitar 50% penderita kanker akan membutuhkan radioterapi dalam perjalanan penyakitnya (Fitriatuzzakiyyah, Sinuraya. dan Puspitasari, 2017).

Saat ini Jawa Timur hanya memiliki 5 instalasi radioterapi yang terpusat di Kota Surabaya dan Kota Malang yaitu Rumah Sakit Lavalette Malang, Rumah Sakit Umum Daerah Dr Saiful Anwar Malang, Rumah Sakit Adi Husada Surabaya, Rumah Sakit Umum Daerah Dr Soetomo Surabaya, dan Rumah Sakit Angkatan Laut Dr Ramelan Surabaya. Jumlah instalasi radioterapi yang terbatas dan jumlah penderita kanker yang cukup banyak membuat daftar antrian pasien cukup panjang hingga mencapai 6 bulan (2637 pasien) untuk bisa mendapatkan pelayanan radioterapi (Petrarizky and Nugroho, 2020).

Rumah Sakit Lavalette merupakan salah satu rumah sakit di Kota Malang yang memiliki sarana radioterapi dengan mesin pesawat Electa Linac. Layanan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette mulai beroperasi sejak Mei 2018 dan dapat melayani peserta BPJS sejak Juli 2019. Berdasarkan laporan kinerja Rumah Sakit Lavalette didapatkan gambaran jumlah tindakan radioterapi sebagai berikut:

Tabel 1.1 Kinerja Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette Tahun 2018-2020

<u>Tahun</u>	<u>Tindakan Radioterapi</u>												<u>Total</u>	<u>Target</u>	<u>Pencapaian Target (%)</u>
	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Apr</u>	<u>Mei</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Ags</u>	<u>Sep</u>	<u>Okt</u>	<u>Nov</u>	<u>Des</u>			
2018	0	0	0	0	113	211	163	164	123	216	193	93	1.276	20.324	6,27%
2019	77	240	209	218	309	318	1.104	954	557	1.112	1.031	1.102	6.605	21.000	31,45%
2020	1.098	1.029	976	924	938	955	989	790	932	692	720	833	10.876	21.000	51,79%

Sumber: Laporan Kinerja Rumah Sakit Lavalette tahun 2018-2020

Berdasarkan Tabel 1.1 diperoleh informasi bahwa tindakan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang trennya meningkat setiap tahun karena sejak Juli

2019 rumah sakit telah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan, namun masih jauh dari target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang telah ditentukan oleh pemilik. Pada tahun 2020 kinerja Unit Radioterapi hanya mencapai 51,79% (11.501 tindakan) dari target yang sudah ditentukan.

Alat radioterapi yang dimiliki oleh Rumah Sakit Lavalette berdasarkan penilaian dan ijin operasional dari BAPETEN (Badan Pengawas Tenaga Nuklir) mampu menangani 70 tindakan per hari atau 21.000 per tahun sehingga masih memiliki potensi untuk ditingkatkan utilitasnya. Kota Malang sendiri untuk layanan radioterapi hanya dapat dilayani di dua rumah sakit saja yaitu Rumah Sakit Saiful Anwar dan Rumah Sakit Lavalette. Potensi layanan radioterapi Rumah Sakit Lavalette juga dapat terlihat dari data sebagai berikut:

Tabel 1.2 10 Besar Penyakit Rumah Sakit Lavalette Tahun 2019

No.	Kode ICD X	Diagnosa	Jumlah Pasien
1	C50.9	<i>Malignant neoplasm, breast, unspecified</i>	2.947
2	E11.9	<i>Non-insulin-dependent diabetes mellitus</i>	2.486
3	I64	<i>Stroke, not specified as haemorrhage or infarction</i>	2.257
4	M25.69	<i>Stiffness of joint, not elsewhere classified, unspecified site</i>	1.845
5	G40.9	<i>Epilepsy, unspecified</i>	1.308
6	I11.9	<i>Hypertensive heart disease without (congestive) heart failure</i>	1.289
7	K04.1	<i>Necrosis of pulp</i>	1.096
8	I50.9	<i>Heart failure, unspecified</i>	1.04
9	E14.9	<i>Unspecified diabetes mellitus without complications</i>	978
10	C53.9	<i>Malignant neoplasm, cervix uteri, unspecified</i>	907

Sumber: Rekam Medis Rumah Sakit Lavalette

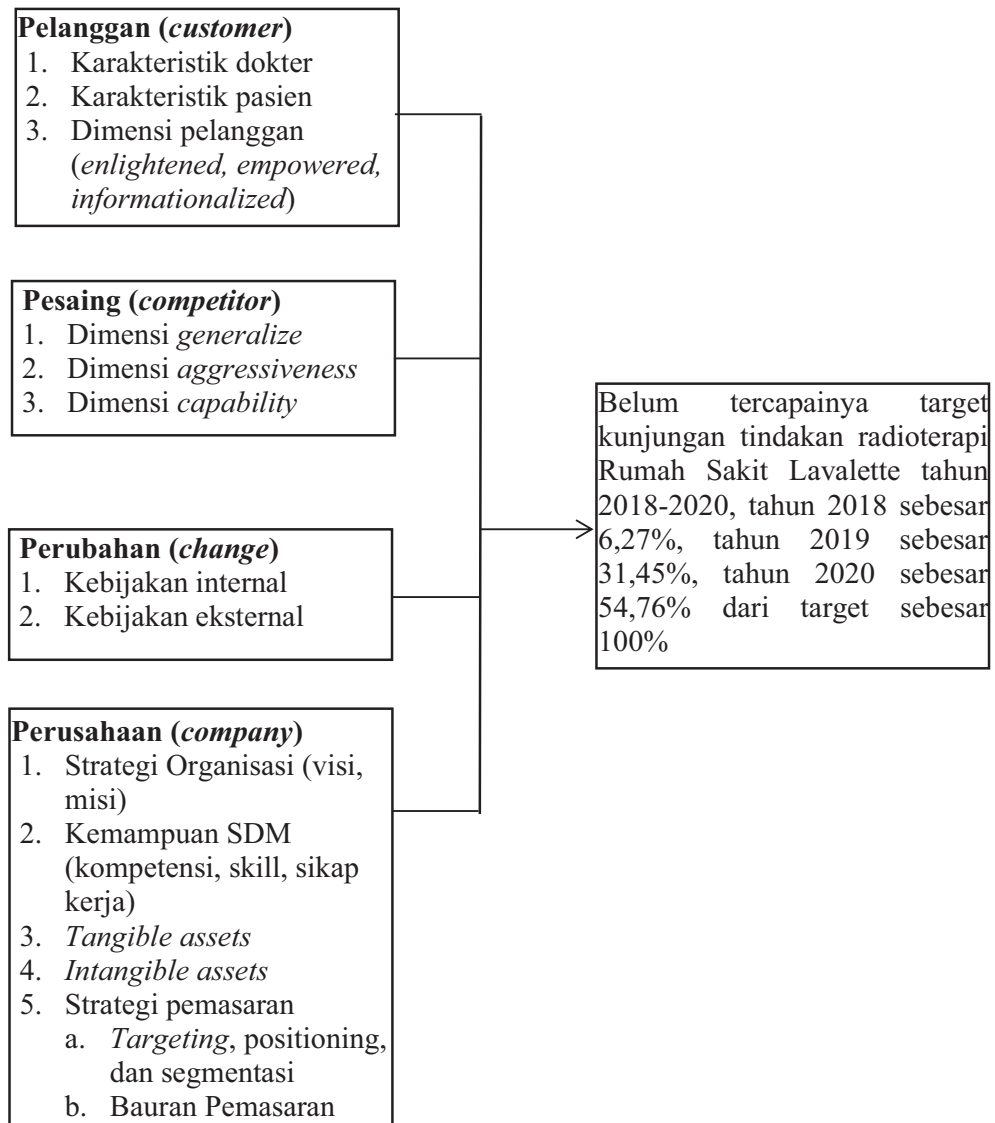
Berdasarkan Tabel 1.2 diperoleh informasi bahwa kasus kanker menjadi kasus terbanyak yang ditangani oleh Rumah Sakit Lavalette. Dari 10 besar

penyakit tahun 2019, dua diantaranya adalah kasus kanker yaitu urutan pertama dan urutan ke sepuluh. Total pasien kanker yang ditangani di Rumah Sakit Lavalette tahun 2019 adalah sebesar 3.854 pasien. Berdasarkan *International Agency for Research on Cancer*, sekitar 50% penderita kanker membutuhkan tindakan radioterapi maka dapat diasumsikan bahwa sebesar 1.927 pasien berpotensi mendapatkan perawatan radioterapi. Menurut Petrarizky dan Nugroho (2020), setiap pasien rata-rata membutuhkan 25 kali tindakan radioterapi sehingga potensi yang dimiliki oleh Rumah Sakit Lavalette adalah sebesar 48.175 tindakan per tahun.

Berdasarkan uraian latar belakang dan data yang telah dipaparkan, masalah penelitian ini adalah belum tercapainya target kunjungan tindakan radioterapi Rumah Sakit Lavalette tahun 2018-2020, tahun 2018 sebesar 6,27%, tahun 2019 sebesar 31,45%, tahun 2020 sebesar 51,79% dari target sebesar 100%.

1.2 Kajian Masalah

Kajian masalah pada penelitian ini adalah 4 faktor yang dianggap mempengaruhi belum tercapainya target kunjungan tindakan radioterapi Rumah Sakit Lavalette tahun 2018-2020 yaitu faktor pelanggan (*customer*), faktor pesaing (*competitor*), faktor perubahan (*change*) dan faktor perusahaan (*company*). Berikut gambar 1.1 terkait identifikasi faktor-faktor penyebab masalah pada penelitian ini:



Gambar 1.1 Faktor yang Berpengaruh Terhadap Belum Tercapainya Kunjungan Tindakan Radioterapi Rumah Sakit Lavalette tahun 2018-2020

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dianggap penyebab belum tercapainya target kunjungan tindakan radioterapi rumah sakit lavalette tahun 2018-2020. Penjelasan terperinci dari faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1.2.1 Pelanggan (*customer*)

a. Karakteristik Dokter

Pasien kanker yang membutuhkan pelayanan radioterapi memiliki karakteristik yang khusus. Analisis karakteristik dokter sangat dibutuhkan karena merupakan tahap awal dalam menyusun strategi pemasaran yang baik. Lama kerja, status kepegawaian, pendidikan, kelompok staf medis dan psikografis merupakan kemungkinan karakteristik yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dokter merujuk pasien ke Unit Radioterapi di Rumah Sakit Lavalette.

b. Karakteristik Pasien

Kebutuhan pasien dalam memilih fasilitas kesehatan dipengaruhi kondisi demografi setempat yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, umur dan pekerjaan, kemudahan untuk menuju tempat pelayanan kesehatan dan jarak dengan fasilitas kesehatan juga menentukan pemilihan tempat berobat. Pelayanan radioterapi termasuk pelayanan yang membutuhkan biaya tinggi, kondisi ekonomi yang tidak terjangkau mempengaruhi pemanfaatan Unit Radioterapi. Kemampuan ekonomi pasien. Kebutuhan pelayanan kesehatan juga dipengaruhi oleh motivasi, pengetahuan, sikap pasien.

c. Dimensi *Enlightened*

Pelanggan yang tercerahkan adalah pelanggan yang mempunyai pandangan ke depan, lebih rasional, serta sanggup mempengaruhi pelanggan lain. Pelanggan yang dimaksud disini adalah dokter yang sudah pernah melakukan rujukan ke Unit Radioterapi diharapkan dapat membagi pengalamannya dan

merekomendasikan kepada dokter atau pasien untuk merujuk pasien atau memanfaatkan layanan Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette. Pelayanan yang memuaskan bagi dokter yang merujuk pasien dapat memotivasi dokter untuk terus merujuk pasien dan mampu menjadi advokator. Kesulitan dokter dalam merujuk akibat kurangnya informasi mengenai layanan dan alur rujukan mungkin menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target tindakan radioterapi di Rumah sakit Lavalette. Ketidakpuasan dokter menjadi faktor penting dalam menentukan jumlah rujukan pasien.

d. Dimensi *Empowered*

Dimensi ini berhubungan dengan tendensi untuk melakukan suatu perilaku pemanfaatan fasilitas kesehatan yang ada. Tendensi dokter dalam merujuk pasien kemungkinan dapat dipengaruhi oleh kelengkapan sarana dan prasarana, mutu layanan, jasa medis, serta kualitas SDM yang memberikan layanan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang. Kurangnya salah satu atau unsur di atas dapat menyebabkan tidak tercapainya kunjungan tindakan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang.

e. Dimensi *Informationalized*

Informasi pelayanan masih terbatas dalam lingkungan rumah sakit dan belum berkembang melalui promosi secara agresif. Demikian juga informasi harus dijelaskan kepada dokter sebagai perujuk. Peran humas sebagai kepanjangan tangan rumah sakit dalam memberikan informasi kurang maksimal sehingga mempengaruhi keyakinan dokter untuk membuat keputusan. Sistem informasi

yang belum optimal kemungkinan menyebabkan tidak tercapainya target kunjungan tindakan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang.

1.2.2 Pesaing (*competitor*)

a. Dimensi *Generalize*

Dimensi ini menunjukkan jumlah pesaing yang ada di dalam industri. Layanan radioterapi di Kota Malang hanya dapat dilakukan oleh 2 fasilitas kesehatan yaitu Rumah Sakit Lavalette dan Rumah Sakit Saiful Anwar. Kemungkinan faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target tindakan radioterapi adalah kurangnya pemahaman manajemen membaca peluang.

b. Dimensi *Aggressiveness*

Dimensi ini melihat sejauh mana pesaing mengimplementasikan berbagai strategi yang kreatif dan efektif. Keunggulan pesaing dalam suatu persaingan industri dapat membuat suatu perusahaan dapat bertahan di pasar. Keunggulan pesaing didukung oleh sarana prasarana yang mungkin lebih unggul dalam hal pemasaran. Strategi pesaing yang lebih bersifat agresif dapat menjadi kemungkinan penyebab tidak tercapainya target tindakan radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang.

c. Dimensi *Capability*

Dimensi ini terkait dengan kemampuan pesaing. Kemampuan yang dimiliki oleh pesaing sangat berpengaruh terhadap strategi yang disusun. Dimensi ini diukur dengan menilai alat radioterapi dan sarana prasarana.

1.2.3 Perubahan (*Change*)

Perubahan adalah beralihnya suatu kondisi tertentu ke kondisi yang lain. Kekuatan perubahan terdiri dari lima unsur yaitu perubahan teknologi, ekonomi, politik, sosial budaya, dan kebijakan. Kebijakan merupakan komponen yang sangat penting dalam perusahaan. Kebijakan dapat dibagi menjadi kebijakan internal dan kebijakan eksternal. Kebijakan yang ada mengenai pelayanan radioterapi baik internal ataupun eksternal sangat mempengaruhi terhadap strategi pemasaran yang diambil. Perubahan sistem kesehatan di Indonesia mengenai kebijakan pelayanan kesehatan yang diatur pada Peraturan Menteri Kesehatan nomor 001 Tahun 2012 mengenai sistem rujukan, peserta yang membutuhkan pelayanan kesehatan harus mendatangi pemberi pelayanan kesehatan tingkat pertama kecuali keadaan gawat darurat. Kebijakan dari BPJS kesehatan terkait pasien yang dapat dilayani di Rumah Sakit Lavalette adalah pasien yang belum mendapatkan tindakan radioterapi di Rumah Sakit Saiful Anwar. Selain itu rumah sakit yang dapat merujuk ke Radioterapi Rumah Sakit Lavalette adalah rumah sakit yang memiliki Tim Onkologi dan sudah melakukan asesmen. Kelengkapan dan kejelasan tentang kebijakan internal meliputi SPO, PPK, Alur rujukan juga perlu ditinjau kembali menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

1.2.4 Perusahaan (*company*)

a. Strategi Organisasi

Visi Misi perusahaan sangat berpengaruh terhadap arah tujuan perusahaan. Analisis internal terhadap visi misi perlu dilakukan untuk melihat bagaimana rumah sakit selama ini dijalankan dan apakah ada program pemasaran yang

mengacu pada visi misi. Selain itu, mengetahui seberapa baik organisasi bisa menyesuaikan dengan kondisi persaingan dan menghadapi perubahan lingkungan.

b. *Tangible Assets*

Tangible assets yang dimiliki Rumah Sakit Lavalette meliputi sarana prasarana dan perlengkapan lainnya yang mendukung layanan radioterapi. Hal ini dianalisis sejauh mana aspek ini berbeda dibandingkan dengan pesaing.

c. *Intangible Assets*

Sumber daya manusia merupakan *intangible assets* yang tidak dapat dilihat meliputi kompetensi, skill, dan ethos kerja. Selain SDM terdapat juga reputasi dan brand perusahaan.

d. Strategi Pemasaran

Terjadinya persaingan antar rumah sakit mendorong Rumah Sakit Lavalette untuk menyusun strategi pemasaran (*segmenting, targeting, positioning*) dan bauran pemasaran untuk dapat bertahan dan berkembang. Pada Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette belum pernah dilakukan penetapan strategi pemasaran. Kondisi fisik bangunan dan kesan mewah yang dimunculkan serta penggunaan teknologi alat radioterapi generasi linac yang dimunculkan membuat Rumah Sakit Lavalette mendapatkan perhatian dari sisi dokter ataupun pasien sebagai pilihan tempat berobat yang nyaman, namun hal ini juga harus didukung dengan pelayanan prima.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini berfokus pada responden penelitian yaitu dokter di wilayah kota Malang dan manajemen Rumah Sakit Lavalette. Pembatasan masalah dilakukan karena berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara dengan dokter spesialis onkologi radiasi dan kuesioner pada pasien radioterapi yang berperan penting dalam menentukan perlu tidaknya dilakukan radioterapi dan mengarahkan pasien untuk mendapatkan layanan radioterapi adalah dokter. Pemanfaatan layanan radioterapi Rumah Sakit Lavalette lebih dari 90% pasien, berasal dari kota Malang

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang disusun maka ditemukan rumusan masalah adalah:

1. Bagaimana karakteristik dokter meliputi lama kerja, status kepegawaian, kelompok spesialis, pendidikan, dan psikografis?
2. Bagaimana penilaian dokter terhadap kondisi pesaing (*Competitor*) ditinjau dari tarif, mutu, teknologi, sarana penunjang, rujukan, dan promosi?
3. Bagaimana penilaian manajemen terhadap kebijakan internal dan kebijakan eksternal di Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette?
4. Bagaimana penilaian manajemen terhadap strategi organisasi, *tangible asset*, dan *intangible asset* di Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette?
5. Bagaimana analisis *grand strategy* pemasaran dengan matrik Ansoff Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette?

6. Bagaimana rekomendasi strategi pemasaran meliputi *segmenting, targeting, positioning* dan bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*) untuk Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette?

1.5 Tujuan Penelitian

1.5.1 Tujuan Umum

Tujuan penelitian ini adalah menyusun strategi pemasaran berdasarkan analisis matrik Ansoff dalam upaya meningkatkan utilisasi Unit radioterapi Rumah Sakit Lavalette.

1.5.2 Tujuan Khusus

1. Menganalisis karakteristik dokter meliputi lama kerja, status kepegawaian, kelompok spesialis, pendidikan dan psikografis.
2. Menganalisis penilaian dokter terhadap kondisi pesaing (*Competitor*) ditinjau dari tarif, mutu, teknologi, sarana penunjang, rujukan, dan promosi.
3. Menganalisis penilaian manajemen terhadap kebijakan internal dan kebijakan eksternal di Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette.
4. Menganalisis penilaian manajemen terhadap strategi organisasi, *tangible asset*, dan *intangible asset* di Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette.
5. Menganalisis *grand strategy* pemasaran dengan matrik Ansoff Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette.
6. Menyusun rekomendasi strategi pemasaran meliputi *segmenting, targeting, positioning*, dan bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*) untuk peningkatan utilisasi Unit Radioterapi Rumah Sakit Lavalette.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambahkan referensi terkait aspek *change, competitor, customer, dan company* sebagai dasar untuk membuat strategi pemasaran dengan metode matrik ansoff bagi para pembaca dan rekan mahasiswa yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dalam ilmu manajemen pemasaran khususnya strategi pemasaran dalam penggunaan layanan radioterapi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini memberikan manfaat berupa saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi Rumah Sakit Lavalette mengenai strategi pemasaran yang dapat diterapkan untuk meningkatkan pemanfaatan Unit Radioterapi di Rumah Sakit Lavalette Malang.

1.6.3 Manfaat Bagi Peneliti

Peneliti bisa menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan bisa mendapatkan pengalaman serta pengetahuan yang sangat berharga dalam menyelesaikan permasalahan di bidang pemasaran rumah sakit.