

**ANALISIS SWOT TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DALAM  
MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN DI RUMAH SAKIT SANTA MARIA  
PASCA KERJA SAMA DENGAN BPJS KESEHATAN**

***SWOT ANALYSIS OF MARKETING STRATEGIES IN INCREASING PATIENT  
VISITS AT SANTA MARIA HOSPITAL AFTER COOPERATION WITH BPJS  
KESEHATAN***

**Febryani Fransiska<sup>1</sup>, Purwadhi<sup>2</sup>, Mira Veranita<sup>3</sup>**

Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya (ARS)

E-mail: siskamachan@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*The transformation of the health financing system through the National Health Insurance program has changed the dynamics of patient visits in private hospitals. This study aims to analyze the marketing strategy of Santa Maria Hospital Pekanbaru in dealing with the shift of patients from personal financing to BPJS and identify internal and external factors that influence the effectiveness of the strategy. Descriptive qualitative research methods with a case study approach were carried out through in-depth interviews with eight informants, observation, and documentation. Data analysis used the Miles and Huberman model and SWOT analysis. The results showed that the marketing strategy underwent a transformation from conventional to educative, collaborative, and humanistic with consistent application of the 7P marketing mix. Internal factors include Plenary accreditation, competent human resources, and modern facilities, while external factors include intense competition and BPJS referral policies. The SWOT matrix produces four alternative strategies, namely SO, WO, ST, and WT, which provide comprehensive direction for management in formulating adaptive and sustainable marketing strategies to increase patient visits and maintain a balance between BPJS and non-BPJS services.*

**Keywords:** *Marketing Strategy, SWOT Analysis, BPJS Health.*

**ABSTRAK**

Transformasi sistem pembiayaan kesehatan melalui program Jaminan Kesehatan Nasional mengubah dinamika kunjungan pasien di rumah sakit swasta. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pemasaran Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru dalam menghadapi pergeseran pasien dari pembiayaan personal ke BPJS serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas strategi tersebut. Metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman serta analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan strategi pemasaran mengalami transformasi dari konvensional menjadi edukatif, kolaboratif, dan humanis dengan penerapan bauran pemasaran 7P secara konsisten. Faktor internal meliputi akreditasi Paripurna, SDM kompeten, dan fasilitas modern, sedangkan faktor eksternal mencakup persaingan ketat dan kebijakan rujukan BPJS. Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT

yang memberikan arahan komprehensif bagi manajemen dalam merumuskan strategi pemasaran adaptif dan berkelanjutan untuk meningkatkan kunjungan pasien serta mempertahankan keseimbangan pelayanan BPJS dan non-BPJS.

**Kata Kunci:** Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, BPJS Kesehatan.

## PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional Indonesia yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan kesadaran hidup sehat pada setiap lapisan masyarakat guna mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal (Lubis, 2022; Sari, 2023). Dinamika sistem kesehatan Indonesia mengalami transformasi signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama seiring implementasi Program Jaminan Kesehatan Nasional yang dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Sebelum implementasi program tersebut, pola akses layanan kesehatan masyarakat cenderung berbasis pembayaran personal atau asuransi pribadi. Namun, kehadiran program jaminan kesehatan sosial ini telah mengubah preferensi masyarakat menuju pilihan pembiayaan yang lebih terjangkau dan aksesibel. Kota Pekanbaru sebagai salah satu pusat layanan kesehatan di Provinsi Riau memiliki infrastruktur rumah sakit yang cukup memadai. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Riau tahun 2024, terdapat 24 rumah sakit umum dan 7 rumah sakit khusus yang beroperasi di wilayah tersebut. Keberadaan rumah sakit swasta yang signifikan di Kota Pekanbaru mencakup berbagai institusi seperti Rumah Sakit Santa Maria, Aulia Hospital, Rumah Sakit Syafira, Rumah Sakit Prima, Rumah Sakit Zainab, Rumah Sakit AURI, Rumah Sakit Petala Bumi, Rumah Sakit Polisi, Rumah Sakit Ibnu Sina, Rumah Sakit Awal Bros beserta

cabang-cabangnya, Rumah Sakit Bina Kasih, Pekanbaru Medical Centre, dan Eka Hospital.

Proliferasi jumlah fasilitas kesehatan tersebut menciptakan kompetisi bisnis yang intensif, mendorong setiap institusi kesehatan untuk mengembangkan strategi diferensiasi melalui peningkatan mutu dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru merupakan institusi kesehatan tipe B berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.03.05/I/961/2011, yang dikelola oleh yayasan keagamaan berbentuk badan hukum dengan fokus kegiatan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, khususnya pelayanan kesehatan masyarakat dan kesehatan lingkungan. Rumah sakit ini didirikan sebagai bentuk partisipasi dalam penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Kerja sama dengan program jaminan kesehatan nasional yang dikelola BPJS Kesehatan dimulai pada bulan Juli 2022, menandai fase transisi penting dalam operasional rumah sakit.

Implementasi sistem BPJS Kesehatan membawa dampak substantif terhadap dinamika kunjungan pasien di Rumah Sakit Santa Maria, terutama bagi segmen pasien umum yang melakukan pembayaran mandiri untuk seluruh biaya pengobatan dan perawatan. Pasien dengan pembiayaan personal memiliki fleksibilitas dalam memilih layanan yang diinginkan, berbeda dengan pasien BPJS yang terikat pada sistem rujukan dari lembaga kesehatan yang ditunjuk

dengan keterbatasan tertentu. Meskipun berbagai rumah sakit telah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan, peserta program ini sering menghadapi tantangan berupa kualitas layanan yang terbatas, waktu tunggu yang panjang, proses administratif yang kompleks, serta keterbatasan fasilitas medis dan ketersediaan obat-obatan akibat ketidakseimbangan antara jumlah peserta dan kapasitas fasilitas kesehatan yang tersedia.

Data kunjungan pasien di Rumah Sakit Santa Maria menunjukkan perubahan pola yang signifikan pasca kerja sama dengan BPJS Kesehatan. Pada pasien rawat jalan, terjadi penurunan kunjungan pasien dengan pembiayaan personal antara tahun 2022 sebelum kerja sama dan tahun 2023 setelah kerja sama, sementara pasien dengan pembiayaan asuransi cenderung stabil dan pasien BPJS mulai mengalami peningkatan secara gradual. Pola serupa juga terjadi pada pasien rawat inap, di mana pasien personal mengalami penurunan, pasien asuransi relatif stabil, dan pasien BPJS menunjukkan tren peningkatan bertahap. Pergeseran ini dapat dijelaskan sebagai manifestasi dari perubahan preferensi masyarakat terhadap layanan kesehatan yang lebih terjangkau melalui skema pembiayaan BPJS, sebagaimana temuan (Dewi, 2018) yang menegaskan perlunya penyesuaian strategi pemasaran rumah sakit dalam menghadapi transformasi pola pembayaran pasien. Penurunan jumlah pasien personal menimbulkan risiko strategis bagi rumah sakit, terutama terkait potensi berkurangnya pendapatan langsung yang umumnya memiliki margin keuntungan lebih tinggi dibandingkan pasien BPJS, serta tekanan terhadap arus kas operasional. Peningkatan proporsi pasien BPJS menuntut rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi layanan,

mengoptimalkan manajemen fasilitas, dan mempertahankan standar kualitas pelayanan, sebagaimana ditekankan oleh (Dwikayana et al., 2024) mengenai pentingnya pengelolaan internal yang efektif. Dalam konteks literatur manajemen strategis, perubahan ini menggarisbawahi urgensi pengembangan strategi pemasaran yang adaptif, mencakup promosi layanan yang terstruktur, pengembangan fasilitas yang responsif terhadap kebutuhan pasar, dan inovasi pelayanan yang berkelanjutan agar rumah sakit dapat memanfaatkan peluang dari peningkatan pasien BPJS sekaligus memitigasi dampak negatif dari penurunan pasien personal.

Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, fluktuasi dan penurunan pencapaian target merupakan fenomena yang tidak terhindarkan sebagai bagian dari siklus bisnis yang lebih luas, memerlukan penyesuaian strategi dan adaptasi untuk merespons perubahan kondisi pasar dan kebutuhan konsumen (Pasak et al., 2024). Pergeseran pola pembiayaan dalam sektor kesehatan menjadi isu krusial bagi manajemen Rumah Sakit Santa Maria, khususnya terkait transisi pasien dari pembiayaan personal ke BPJS (Dwikayana et al., 2024). Fenomena ini merupakan realitas yang tidak dapat dihindari mengingat peran semakin dominan pasien dengan pembiayaan BPJS dalam pasar layanan kesehatan Indonesia. Penurunan jumlah pasien personal menjadi tantangan strategis karena segmen ini tradisional memberikan kontribusi finansial yang lebih substansial bagi rumah sakit (Dewi, 2018).

Pasien personal umumnya memanfaatkan layanan tambahan atau memperoleh akses ke perawatan yang lebih komprehensif, yang berpotensi meningkatkan pendapatan rumah sakit secara signifikan. Penurunan jumlah

pasien personal berimplikasi pada penurunan pendapatan dan profitabilitas rumah sakit, mengingat disparitas besaran tarif yang dibayarkan pasien BPJS dibandingkan pasien personal.

Manajemen rumah sakit harus mampu mengantisipasi perubahan ini secara strategis, mengelola lonjakan kunjungan pasien BPJS, dan memastikan transformasi tersebut tidak berdampak kontraproduktif terhadap keberlanjutan operasional rumah sakit. Strategi pemasaran yang efektif perlu dirumuskan untuk menarik dan mempertahankan pasien personal, sambil tetap mengakomodasi pergeseran pasar menuju dominasi pasien BPJS. Penyesuaian strategi ini menjadi imperativ untuk menjaga keseimbangan antara viabilitas finansial dan kualitas pelayanan yang optimal bagi seluruh kategori pasien (Rahmandani & Setiyarini, 2022). (Dewi, 2018) menekankan bahwa rumah sakit harus mampu menentukan segmentasi pasar dan merancang strategi pemasaran yang tepat untuk program BPJS dengan menggali masukan dari pelanggan internal maupun eksternal. (Dwikayana et al., 2024) mengidentifikasi bahwa kekuatan internal rumah sakit meliputi fasilitas pelayanan, sumber daya manusia, promosi, dan penetapan tarif, sedangkan kelemahan mencakup aspek sarana, manajemen, dan keuangan. Analisis eksternal menunjukkan peluang dari kebutuhan masyarakat, pengembangan klinik, dan kerja sama dengan BPJS, namun terdapat ancaman seperti keterbatasan dokter jaga, minimnya pendapatan, dan persaingan dari puskesmas atau praktik pribadi. (Solechan, 2019) menekankan bahwa kerja sama dengan program jaminan kesehatan nasional menuntut rumah sakit untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan dinamika kebijakan pemerintah.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan fokus pada analisis SWOT terkait pengaruh kerja sama BPJS terhadap formulasi strategi pemasaran, menekankan integrasi komprehensif aspek internal dan eksternal rumah sakit, perubahan perilaku pasien pasca implementasi BPJS, dan pengembangan strategi pemasaran yang kontekstual. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model strategi pemasaran rumah sakit era jaminan kesehatan nasional sekaligus rekomendasi praktis untuk meningkatkan kunjungan pasien di Rumah Sakit Santa Maria, dengan mempertimbangkan kompleksitas tantangan internal dan eksternal yang dihadapi institusi kesehatan dalam konteks transformasi sistem pembiayaan kesehatan nasional.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif *studi kasus* yang dilaksanakan di Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru, Jalan Jenderal Ahmad Yani Nomor 68, Kecamatan Sukajadi, Riau, selama periode Juni hingga Agustus 2025. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang dikaji bersifat kompleks dan kontekstual, melibatkan interaksi antara staf rumah sakit, pasien, serta faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi strategi pemasaran (Sugiyono, 2019). Metode kualitatif naturalistik ini memungkinkan pemahaman mendalam tentang fenomena sosial dengan menitikberatkan pada gambaran lengkap daripada memecahnya menjadi variabel-variabel terpisah (Murdiyanto, 2020). Penentuan partisipan penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria *judgment* untuk informan kunci pertama yaitu direktur, kemudian dilanjutkan dengan metode *snowball*

*sampling* hingga mencapai delapan informan yang mencakup kasir bagian pelayanan, *marketing*, staf pelayanan dan *marketing*, dokter, perawat, serta pasien (Moleong, 2019; Sumarto, 2025). Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang meliputi observasi terhadap visi, misi, struktur organisasi, dan ruang lingkup rumah sakit, wawancara terstruktur dengan seluruh informan, serta dokumentasi berupa catatan, arsip, dan foto kegiatan penelitian.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan interaktif: reduksi data untuk merangkum dan memfokuskan informasi sesuai topik penelitian, penyajian data dalam bentuk teks naratif yang terorganisasi, dan penarikan kesimpulan sebagai temuan baru yang menjawab rumusan masalah (Sugiyono, 2019). Teknik analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor strategis secara sistematis berdasarkan konsep (Rangkuti, 1998), yang mencakup evaluasi faktor internal melalui matriks *Internal Factor Evaluation* dan faktor eksternal melalui matriks *External Factor Evaluation*. Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yaitu strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang, strategi ST yang menggunakan kekuatan mengatasi ancaman, strategi WO yang meminimalkan kelemahan sambil memanfaatkan peluang, dan strategi WT yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman (Rangkuti, 1998).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Kondisi Strategi Pemasaran Sebelum Kerja Sama dengan BPJS Kesehatan

Sebelum menjalin kerja sama dengan BPJS Kesehatan, strategi

pemasaran Rumah Sakit Santa Maria masih bersifat konvensional dengan mengandalkan promosi dari mulut ke mulut antar pasien atau keluarga pasien yang pernah menggunakan layanan rumah sakit. Media sosial telah digunakan sebagai sarana edukasi kesehatan kepada masyarakat, namun pelaksanaannya belum rutin dan terencana dengan baik sehingga jangkauan promosi masih terbatas pada masyarakat sekitar dan belum mampu menarik minat pasien dari wilayah yang lebih luas.

#### Strategi Pemasaran Pasca Kerja Sama dengan BPJS Kesehatan

Perubahan lanskap pembiayaan layanan kesehatan melalui program Jaminan Kesehatan Nasional membawa dampak signifikan terhadap komposisi pasien Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru. Data wawancara menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pasien BPJS paling dominan terjadi di layanan rawat jalan dan Instalasi Gawat Darurat, sementara pasien umum mengalami penurunan signifikan dan asuransi swasta menurun sedikit. Fenomena ini menggambarkan perubahan perilaku pasien yang bukan semata karena faktor biaya, tetapi juga karena meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem BPJS. Kondisi ini menuntut penyesuaian strategi pemasaran dan operasional yang komprehensif agar tetap dapat mempertahankan mutu pelayanan, citra positif, dan keseimbangan finansial.

Transformasi strategi pemasaran berfokus pada adaptasi terhadap realitas baru di mana pasien BPJS menjadi segmen dominan. Strategi lama yang sebelumnya menonjolkan layanan *premium* dan keunggulan fasilitas beralih menjadi strategi yang lebih edukatif, kolaboratif, dan humanis. Manajemen menyadari bahwa

keberhasilan rumah sakit tidak lagi hanya diukur dari jumlah pasien atau pendapatan, tetapi juga dari tingkat kepuasan, loyalitas, dan persepsi masyarakat terhadap keadilan pelayanan antara pasien BPJS dan non-BPJS. Strategi edukatif diwujudkan melalui penyebaran informasi melalui media sosial resmi rumah sakit, pemasangan *banner* dan brosur edukatif di area publik, hingga kegiatan sosial bersama masyarakat sekitar.

Rumah Sakit Santa Maria mengadopsi pendekatan *relationship marketing* untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pasien dan komunitas melalui komunikasi yang empatik, pelayanan yang konsisten, dan kepedulian sosial. Sebagai rumah sakit Katolik yang bernaung di bawah Yayasan Santa Maria dan Kongregasi Xaverian, rumah sakit ini menempatkan nilai kasih, empati, dan penghargaan terhadap martabat manusia sebagai landasan utama dalam setiap layanan. Strategi komunikasi pemasaran tidak hanya bertujuan menarik pasien baru, tetapi juga memperkuat persepsi publik bahwa rumah sakit ini adalah lembaga kesehatan yang berbelas kasih dan berorientasi pada kemanusiaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pasien memilih Rumah Sakit Santa Maria bukan semata karena fasilitas, melainkan karena sikap tenaga medis yang ramah, perhatian, dan profesional.

Strategi pemasaran holistik yang diterapkan mencakup beberapa aspek utama yaitu menonjolkan reputasi dan mutu pelayanan dengan menegaskan posisi sebagai rumah sakit terakreditasi paripurna oleh KARS, optimalisasi *digital marketing* dan edukasi publik melalui *website* dan media sosial untuk menyampaikan jadwal dokter dan layanan unggulan, peningkatan hubungan komunitas melalui kerja sama

dengan sekolah dan instansi pemerintah, promosi berdasarkan testimoni dan reputasi pasien yang dipublikasikan di media sosial, integrasi nilai spiritualitas dan pelayanan kemanusiaan dalam setiap interaksi dengan pasien, serta pendekatan *internal marketing* melalui pelatihan staf agar berorientasi pada kepuasan pasien.

Penerapan strategi bauran pemasaran 7P menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan. Dari sisi produk, rumah sakit menyediakan layanan kesehatan komprehensif dengan fasilitas modern mencakup rawat jalan, IGD, rawat inap, laboratorium, hingga radiologi. Harga disesuaikan secara kompetitif dengan bekerja sama dengan BPJS sehingga pelayanan tetap terjangkau tanpa mengurangi kualitas. Lokasi di pusat kota Pekanbaru mudah dijangkau masyarakat dari berbagai wilayah. Promosi menekankan pendekatan edukatif dan humanis memanfaatkan testimoni pasien serta media digital. Sumber daya manusia terdiri dari tenaga medis dan nonmedis yang profesional, dilatih untuk berempati dan melayani dengan kasih. Proses pelayanan dioptimalkan melalui sistem administrasi yang cepat menggunakan SIMRS serta menjalankan Standar Prosedur Operasional yang jelas. Bukti fisik ditunjukkan melalui fasilitas yang bersih, tertata rapi, nyaman, serta didukung teknologi modern seperti CT-Scan, MRI, dan USG 4D.

### **Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Efektivitas Strategi Pemasaran**

Faktor internal yang menjadi kekuatan rumah sakit meliputi akreditasi Paripurna dari KARS yang meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan masyarakat, sumber daya

manusia kompeten dan berempati yang menjadi nilai jual utama, serta fasilitas medis modern dan lengkap yang

mendukung strategi promosi berbasis kualitas.

**Tabel 1.** Kapasitas Tempat Tidur RS Santa Maria

Kelas	Jumlah TT
VVIP	2
VIP	32
Kelas 1	20
Kelas 2	6
Kelas 3	84
ICU	12
HCU	2
PICU	6
NICU	2
Stroke Unit	6
Perinatologi	5
Ruang Isolasi	3
<b>Total</b>	<b>200</b>

Sumber: Diolah Peneliti 2025

Kapasitas rawat inap rumah sakit sebanyak 200 tempat tidur menunjukkan ketersediaan fasilitas yang memadai, namun terdapat keterbatasan pada ruang perawatan kelas 1 dengan hanya 20 tempat tidur dan kelas 2 dengan hanya 6 tempat tidur dibandingkan kelas 3 yang memiliki 84 tempat tidur. Selain itu, rumah sakit juga menghadapi tantangan internal berupa lahan parkir yang sempit dan keterbatasan ruang fisik untuk ekspansi fasilitas, serta orientasi layanan pelanggan yang belum merata di seluruh staf. Faktor eksternal mencakup persaingan ketat dengan banyak rumah sakit dalam radius 10 kilometer.

Terdapat 18 rumah sakit kompetitor dalam radius 10 kilometer yang terdiri dari 2 rumah sakit tipe A yaitu RSUD Arifin Achmad dan Eka Hospital, 1 rumah sakit tipe B, dan 15 rumah sakit tipe C, dengan jarak terdekat hanya 1 kilometer yaitu RS Awal Bros Ahmad Yani. Kebijakan BPJS yang menuntut rujukan dari fasilitas kesehatan tingkat pertama memerlukan edukasi

berkelanjutan kepada pasien karena Rumah Sakit Santa Maria sebagai rumah sakit tipe B tidak dapat menerima pasien BPJS tanpa rujukan. Persepsi publik bahwa rumah sakit swasta mahal menuntut strategi komunikasi yang menekankan keterjangkauan layanan. Perkembangan teknologi digital membuka peluang promosi dan publikasi testimoni pasien melalui media sosial yang efektif untuk menarik pasien baru terutama generasi muda.

### **Upaya Mengatasi Penurunan Pasien Personal dan Peningkatan Pasien BPJS**

Manajemen Rumah Sakit Santa Maria melihat perubahan pola kunjungan sebagai peluang untuk memperluas jangkauan pasar dan memperkuat citra sebagai institusi inklusif dan humanis. Upaya strategis yang dilakukan meliputi diversifikasi layanan melalui pengembangan program Santa Maria Care yang menekankan pelayanan berkelanjutan mulai dari

pencegahan, pengobatan, hingga rehabilitasi. Peningkatan kualitas pelayanan pasien BPJS dilakukan dengan memastikan tidak ada diskriminasi, memonitor kepuasan pasien, dan menyediakan jalur komunikasi untuk keluhan. Optimalisasi sistem administrasi dan pelayanan cepat tanggap dilakukan melalui penambahan staf di bagian pendaftaran dan farmasi, penggunaan SIMRS untuk mempercepat proses, serta penerapan SOP pelayanan cepat tanggap di IGD.

Promosi layanan non-BPJS secara selektif tetap dilakukan dengan memasarkan pemeriksaan kesehatan khusus, paket *medical check-up*, dan layanan spesialis *premium* agar pasien personal tetap merasa mendapat nilai lebih. Peningkatan kapasitas SDM dan efisiensi operasional dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, empati, dan efisiensi kerja. Komunikasi publik yang edukatif dan empatik dilakukan melalui sosialisasi prosedur BPJS melalui media sosial, brosur, dan seminar komunitas, mengedepankan testimoni pasien BPJS untuk memperkuat citra rumah sakit yang adil dan profesional, serta menggunakan pendekatan humanis dalam setiap interaksi.

### Analisis SWOT

Berdasarkan hasil penelitian, analisis SWOT mengidentifikasi

kekuatan internal berupa akreditasi Paripurna dari KARS, layanan unggulan dengan fasilitas modern seperti CT Scan dan MRI, dokter spesialis lengkap dengan SDM kompeten dan berempati, reputasi baik dengan *brand* yang sudah dikenal masyarakat Riau, serta lokasi strategis di pusat kota. Kelemahan internal mencakup keterbatasan ruang rawat inap kelas 1 dan 2, area parkir sempit dengan keterbatasan fisik gedung, orientasi layanan pelanggan yang belum merata di seluruh staf, utilisasi alat dan layanan unggulan yang belum optimal, serta pasar pasien non-BPJS yang belum tumbuh optimal. Peluang eksternal meliputi lokasi strategis di jalur antarprovinsi dengan potensi pasien tinggi, era JKN yang meningkatkan akses masyarakat berobat ke rumah sakit, kemajuan teknologi digital yang mendukung promosi dan efisiensi, opini publik positif terhadap Rumah Sakit Santa Maria hingga luar kota, serta peningkatan jumlah penduduk dan kasus penyakit kronis. Ancaman eksternal mencakup banyaknya rumah sakit pesaing dalam radius 10 kilometer dengan fasilitas unggulan, rujukan BPJS berjenjang yang membatasi akses langsung, persepsi masyarakat bahwa rumah sakit swasta mahal, keterbatasan daya beli masyarakat yang rendah, serta kompetitor yang merekrut dokter spesialis senior.

**Tabel 2.** Skor Terbobot IFAS

Variabel A	Strength (Kekuatan) S (A)	Skor Terbobot
1	Akreditasi Paripurna dari KARS meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan masyarakat	0.70
2	Memiliki layanan Unggulan dan fasilitas modern seperti CT Scan & MRI	0.60
3	Dokter spesialis lengkap dan SDM kompeten serta berempati	0.50
4	Reputasi baik dan brand yang sudah dikenal masyarakat Riau	0.40
5	Lokasi strategis di pusat kota dan mudah dijangkau	0.35
<b>Total S (A)</b>		<b>2.55</b>

Sumber: Diolah Peneliti 2025

Hasil pembobotan faktor internal menunjukkan total skor kekuatan sebesar 2,55 dengan akreditasi Paripurna dari KARS memperoleh skor tertinggi 0,70, diikuti layanan unggulan dan fasilitas modern 0,60, dokter spesialis lengkap dan SDM kompeten 0,50, reputasi baik dan *brand* yang dikenal

0,40, serta lokasi strategis 0,35. Sementara total skor kelemahan sebesar 0,91 dengan kapasitas ruang rawat inap terbatas memperoleh skor 0,25, area parkir sempit 0,20, *customer oriented* belum merata 0,18, utilisasi alat belum optimal 0,15, dan pasar non-BPJS belum tumbuh optimal 0,13.

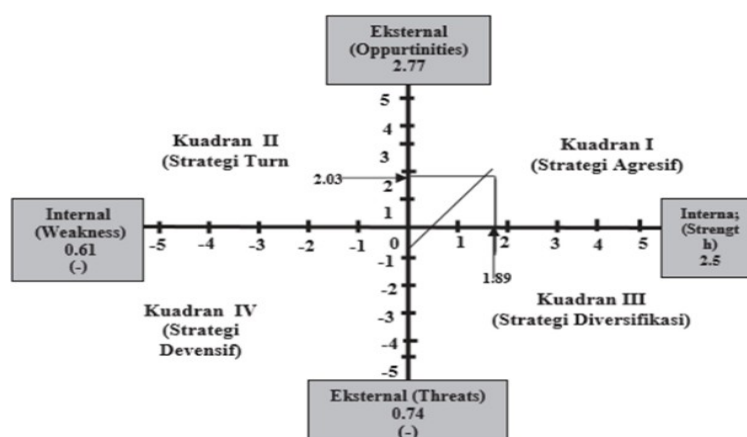
**Tabel 3.** Skor Terbobot EFAS

Variabel C	Opportunity (Peluang) O (C)	Skor Terbobot
1	Lokasi strategis di jalur antarprovinsi dengan potensi pasien tinggi	0.40
2	Era JKN meningkatkan akses masyarakat berobat ke rumah sakit	0.60
3	Kemajuan teknologi digital (media sosial, SIMRS) mendukung promosi dan efisiensi	0.45
4	Opini publik positif terhadap RS Santa Maria hingga luar kota	0.35
5	Peningkatan jumlah penduduk dan kasus penyakit kronis	0.40
<b>Total O (C)</b>		<b>2.20</b>

Sumber: Diolah Peneliti 2025

Hasil pembobotan faktor eksternal menunjukkan total skor peluang sebesar 2,20 dengan era JKN memperoleh skor tertinggi 0,60, diikuti kemajuan teknologi digital 0,45, lokasi strategis di jalur antarprovinsi 0,40, peningkatan jumlah penduduk dan penyakit 0,40, serta opini publik positif

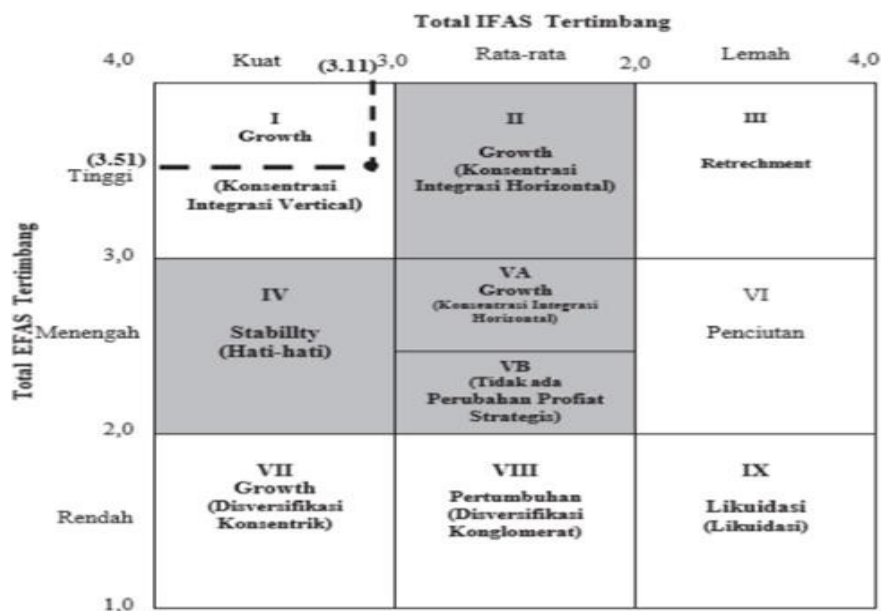
0,35. Sementara total skor ancaman sebesar 1,05 dengan banyaknya rumah sakit pesaing memperoleh skor 0,30, rujukan BPJS berjenjang 0,25, persepsi rumah sakit swasta mahal 0,20, keterbatasan daya beli masyarakat 0,15, dan kompetitor merekrut dokter senior 0,15.



**Gambar 1.** Analisis SWOT Berdasarkan Diagram  
Sumber: Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan diagram analisis SWOT, posisi Rumah Sakit Santa Maria berada pada kuadran I yang menunjukkan kondisi *strength-opportunity* dengan total skor kekuatan 2,55 dan peluang 2,20 yang lebih besar dibandingkan kelemahan 0,91 dan ancaman 1,05. Posisi ini

mengindikasikan bahwa rumah sakit memiliki kekuatan internal yang solid dan peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang tepat adalah strategi agresif untuk memanfaatkan kekuatan dalam merebut peluang yang ada.



**Gambar 2.** Internal Eksternal Matriks  
Sumber: Diolah Peneliti 2025

Matriks Internal Eksternal menunjukkan posisi Rumah Sakit Santa Maria pada sel I yang mengindikasikan strategi *grow and build*. Posisi ini memperkuat rekomendasi untuk melakukan strategi pengembangan yang agresif melalui integrasi horizontal maupun vertikal serta penetrasi pasar.

Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang dirumuskan meliputi mengoptimalkan fasilitas medis modern dan SDM kompeten untuk menarik pasien BPJS dan non-BPJS melalui program unggulan Santa Maria Care, memanfaatkan citra positif dan akreditasi Paripurna untuk memperluas

promosi digital dan edukasi kesehatan di media sosial, menjalin kemitraan dengan perusahaan dan komunitas untuk promosi gaya hidup sehat serta pemeriksaan preventif, menggunakan SIMRS dan teknologi digital untuk mempercepat layanan serta meningkatkan kepuasan pasien, dan mengembangkan layanan unggulan baru berbasis kebutuhan masyarakat yang meningkat. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) mencakup melakukan perluasan fasilitas dan renovasi ruang perawatan serta area parkir dengan dukungan program investasi atau CSR, mengadakan pelatihan intensif untuk seluruh staf agar berorientasi pada

pelanggan, memanfaatkan media sosial dan *website* untuk menarik pasien non-BPJS dengan paket layanan *premium*, mengoptimalkan pemanfaatan alat *cathlab* dan fasilitas canggih melalui program pemeriksaan terjadwal dan kerja sama dengan klinik rujukan, serta menyusun program loyalitas bagi pasien BPJS yang ingin menggunakan layanan tambahan.

Strategi ST (*Strength-Threat*) meliputi mempertahankan pelayanan berkualitas tinggi untuk menjaga kepercayaan pasien di tengah persaingan ketat, menekankan komunikasi publik yang transparan untuk menghapus persepsi bahwa rumah sakit mahal, meningkatkan kerja sama dengan FKTP dan fasilitas BPJS untuk memperlancar alur rujukan pasien, mengembangkan layanan unggulan baru yang belum dimiliki rumah sakit pesaing seperti pusat rehabilitasi terpadu atau pelayanan lansia, serta memanfaatkan reputasi dan keunggulan SDM untuk mempertahankan dokter spesialis senior dan menarik tenaga baru yang kompeten. Strategi WT (*Weakness-Threat*) mencakup meningkatkan efisiensi operasional dengan memperbaiki manajemen antrian, rawat inap, dan sistem administrasi pasien, memberikan pelatihan komunikasi dan empati bagi staf agar tidak ada diskriminasi antara pasien BPJS dan non-BPJS, menjalin kolaborasi dengan rumah sakit lain atau pihak swasta untuk mengoptimalkan penggunaan alat medis, melakukan survei rutin untuk memantau kepuasan pasien dan memperbaiki aspek pelayanan yang masih lemah, serta menyusun strategi promosi yang menonjolkan keterjangkauan biaya dan nilai kemanusiaan rumah sakit.

### **Pembahasan**

#### **Strategi Pemasaran yang Adaptif dan Humanis**

Transformasi strategi pemasaran Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru pasca kerja sama dengan BPJS Kesehatan menunjukkan adaptasi yang komprehensif terhadap perubahan lanskap pembiayaan kesehatan di Indonesia. Pergeseran dari strategi konvensional berbasis promosi dari mulut ke mulut menuju strategi edukatif, kolaboratif, dan humanis mencerminkan pemahaman manajemen terhadap dinamika pasar layanan kesehatan yang semakin kompleks. Pendekatan edukatif yang diterapkan sejalan dengan temuan (Dewi, 2018) yang menekankan pentingnya rumah sakit mampu menentukan segmentasi pasar dan merancang strategi pemasaran yang tepat untuk program BPJS dengan menggali masukan dari pelanggan internal maupun eksternal. Strategi ini tidak hanya mengurangi kebingungan pasien tetapi juga memperkuat citra rumah sakit sebagai institusi yang transparan dan berorientasi pada kepentingan pasien. Implementasi *relationship marketing* menjadi landasan penting dalam membangun loyalitas jangka panjang. Nilai kasih, empati, dan penghargaan terhadap martabat manusia yang menjadi identitas spiritual Rumah Sakit Santa Maria menciptakan diferensiasi unik di tengah persaingan yang ketat. Identitas ini tidak hanya menjadi nilai tambah tetapi menjadi keunggulan kompetitif non-harga yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pasien terhadap sikap tenaga medis yang ramah dan profesional menjadi faktor utama dalam keputusan memilih rumah sakit. Hal ini sejalan dengan konsep perilaku konsumen yang dikemukakan (Haugtvedt et al., 2018) bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas interaksi dengan penyedia layanan, yang pada gilirannya menciptakan loyalitas

dan rekomendasi positif di masyarakat. Penerapan strategi bauran pemasaran 7P secara konsisten menunjukkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan seluruh aspek organisasi. Konsep ini sejalan dengan (Kotler & Armstrong, 2021) yang menekankan bahwa strategi pemasaran efektif memerlukan integrasi komprehensif antara produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, dan bukti fisik. (Himawan et al., 2024) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa kerangka kerja komprehensif dalam merancang strategi pemasaran harus mempertimbangkan kualitas produk, penetapan harga, distribusi, strategi promosi, kualitas layanan, proses pelayanan, serta elemen fisik yang mendukung pengalaman pelanggan. Keseimbangan antara pelayanan BPJS dan non-BPJS melalui strategi 7P memungkinkan rumah sakit mempertahankan posisi kompetitif meskipun menghadapi penurunan jumlah pasien pribadi, sekaligus menciptakan persepsi keadilan pelayanan yang memperkuat kepercayaan publik.

### **Faktor Internal dan Eksternal dalam Efektivitas Strategi Pemasaran**

Analisis faktor internal dan eksternal mengungkapkan kompleksitas lingkungan operasional rumah sakit. Kekuatan internal berupa akreditasi Paripurna dari KARS, SDM kompeten, dan fasilitas modern menjadi modal strategis yang dapat dimaksimalkan untuk menghadapi tekanan eksternal berupa persaingan ketat dan persepsi publik. (Dwikayana et al., 2024) mengonfirmasi bahwa kekuatan internal rumah sakit meliputi fasilitas pelayanan, sumber daya manusia, promosi, dan penetapan tarif yang harus dioptimalkan untuk menghadapi ancaman persaingan. Namun kelemahan internal seperti

keterbatasan kapasitas rawat inap dan orientasi layanan yang belum merata menuntut pengelolaan strategis agar tidak mengurangi efektivitas pemasaran. Sinergi antara kekuatan internal dan peluang eksternal melalui strategi SO seperti pengembangan program Santa Maria Care dan perluasan promosi digital menunjukkan kemampuan manajemen dalam memanfaatkan momentum positif era JKN.

### **Strategi Mengatasi Pergeseran Pola Kunjungan Pasien**

Upaya mengatasi penurunan pasien personal dan peningkatan pasien BPJS mencerminkan perspektif manajemen yang melihat perubahan sebagai peluang daripada ancaman. (Pasak et al., 2024) menegaskan bahwa dalam dunia bisnis yang dinamis, fluktuasi dan penurunan pencapaian target merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dan memerlukan penyesuaian strategi serta adaptasi untuk merespons perubahan kondisi pasar dan kebutuhan konsumen. Diversifikasi layanan, peningkatan kualitas pelayanan tanpa diskriminasi, optimalisasi sistem administrasi, serta komunikasi publik yang edukatif dan empatik menjadi strategi komprehensif dalam menjaga keseimbangan finansial dan mutu pelayanan. (Rahmandani & Setiyarini, 2022) ) menambahkan bahwa strategi komunikasi yang efektif melalui pendekatan *push*, *pull*, dan *pass* dapat membantu rumah sakit mempertahankan citra positif dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Strategi ini tidak hanya mempertahankan loyalitas pasien BPJS tetapi juga menarik pasien personal yang menginginkan layanan komprehensif, menciptakan model bisnis yang berkelanjutan di era dominasi pembiayaan BPJS.

### **Implikasi Matriks SWOT dalam Perumusan Strategi**

Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yang memberikan arahan strategis komprehensif bagi manajemen. (Rangkuti, 1998) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan identifikasi faktor strategis secara sistematis untuk merumuskan strategi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun meminimalkan kelemahan dan ancaman. (Porter, 2007) memperkuat bahwa strategi adalah alat penting untuk mencapai tujuan organisasi dalam menghadapi persaingan. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang melalui optimalisasi fasilitas dan kemitraan komunitas. Strategi WO meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang melalui perluasan fasilitas dan pelatihan staf. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dengan mempertahankan kualitas pelayanan dan komunikasi transparan. Strategi WT meminimalkan kelemahan sambil menghindari ancaman melalui efisiensi operasional dan promosi berbasis nilai kemanusiaan. Keempat strategi ini memberikan panduan holistik yang mengintegrasikan aspek internal dan eksternal dalam formulasi strategi pemasaran yang adaptif dan berkelanjutan, sejalan dengan konsep (Swastha & Sukotjo, 2002) tentang pentingnya pengelolaan bisnis modern yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Rumah Sakit Santa Maria Pekanbaru berhasil mengimplementasikan transformasi strategi pemasaran yang adaptif pasca kerja sama dengan BPJS Kesehatan melalui pendekatan edukatif, kolaboratif,

dan humanis berbasis nilai spiritualitas kemanusiaan. Penerapan bauran pemasaran 7P secara konsisten mengintegrasikan seluruh dimensi organisasi untuk menciptakan keseimbangan pelayanan antara pasien BPJS dan non-BPJS. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan internal berupa akreditasi Paripurna, SDM berkompeten, dan fasilitas modern yang menjadi modal strategis menghadapi persaingan ketat dengan delapan belas rumah sakit kompetitor dalam radius sepuluh kilometer. Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi komprehensif yaitu strategi SO untuk mengoptimalkan kekuatan memanfaatkan peluang, strategi WO untuk meminimalkan kelemahan dengan merebut peluang, strategi ST untuk menggunakan kekuatan mengatasi ancaman, dan strategi WT untuk meminimalkan kelemahan menghindari ancaman, yang memberikan panduan holistik dalam merumuskan strategi pemasaran berkelanjutan di era dominasi pembiayaan jaminan kesehatan nasional.

Rumah sakit perlu melakukan perluasan kapasitas rawat inap kelas satu dan dua serta area parkir untuk meningkatkan daya tampung pasien. Pelatihan intensif berorientasi pelanggan harus diberikan secara menyeluruh kepada seluruh staf agar pelayanan merata tanpa diskriminasi. Optimalisasi utilisasi fasilitas cathlab melalui program pemeriksaan terjadwal dan kerja sama dengan klinik rujukan perlu ditingkatkan. Pengembangan layanan unggulan baru yang belum dimiliki kompetitor seperti pusat rehabilitasi terpadu atau pelayanan geriatri dapat menjadi diferensiasi kompetitif untuk menarik segmen pasar yang lebih luas dan meningkatkan kontribusi pasien non-BPJS.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, N. L. P. E. K. (2018). Strategi Pemasaran Produk Program BPJS/JKN di Rumah Sakit Swasta by Ni Luh Putu Eka Karmila Dewi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 81–99. <https://doi.org/10.38043/jmb.v15i2.593>
- Dwikayana, I. M., Wahyudi, B., & Mubarok, A. (2024). Strategi Pemasaran dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien di Klinik B Husada Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 2(1), 1–12.
- Haugtvedt, C. P., Herr, P. M., & Kardes, F. R. (2018). *Handbook of Consumer Psychology*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=oKiaDwAAQBAJ>
- Himawan, I. M. F. S., Purwadhi, P., & Suwardhani, A. D. (2024). Strategi Pemasaran Klinik Pratama Mutiara Bunda Tabanan berbasis SWOT untuk Meningkatkan Kunjungan Pasien. *Metta : Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(4), 94–110. <https://doi.org/10.37329/metta.v4i4.3590>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing, Global Edition*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=yqc5EAAAQBAJ>
- Lubis, A. I. (2022). Pengaruh Mutu Pelayanan Dokter dan Physical Evidence Terhadap Loyalitas Pasien Rawat Inap. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.1859>
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Murdiyanto, E. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN” Veteran” Yogyakarta Press.
- Pasak, E., Rohendi, A., Veranita, M., Adhirajasa, U., & Sanjaya, R. (2024). Strategi Promosi dalam Meningkatkan Jumlah Pengunjung Rumah Sakit. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 43169–43175.
- Porter, M. E. (2007). Strategi Bersaing (competitive strategy). *Tangerang: Kharisma Publishing Group*.
- Rahmandani, A. N., & Setiyarini, T. (2022). Strategi Marketing Public Relations (Push, Pull, Pass Strategy) Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 2(1), 44–49. <https://doi.org/10.21107/jkim.v2i1.15511>
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?id=UHV8Z2SE57EC>
- Sari, M. N. (2023). Analisis Strategi Marketing Pada Bisnis Rumah Sakit Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Bisnis Digital Dan Entrepreneur (BISENTER)*, 1(1), 17–23. <https://www.ojs.amiklps.ac.id/index.php/bi-senter/article/view/22>
- Solechan, S. (2019). Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik dalam Pelayanan Publik. *Administrative Law and Governance Journal*, 2(3), 541–557. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i3.541-557>
- Sugiyono, A. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Sumarto, H. S. (2025). *Inovasi*,

*Partisipasi dan Good Governance:  
20 Prakarsa Inovatif dan  
Partisipatif di Indonesia.* Yayasan  
Obor Indonesia.  
<https://books.google.co.id/books?id=8ONfEQAAQBAJ>

Swastha, B., & Sukotjo, I. (2002).  
*Pengantar bisnis modern.*  
Yogyakarta: Liberty.