

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum Eye Center AMC

Asri Medical Center (AMC) berdiri di Gedung Eks Kampus 1 Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang beralamat di Jalan HOS Cokroaminoto nomor 17 Yogyakarta. Lokasi gedung ini sangat strategis karena berada di dekat pusat kota dan memiliki akses mudah karena berada ditepi jalan raya.

AMC dimaksudkan untuk memberikan pelayanan dan pendidikan kepada masyarakat luas tentang kesehatan secara umum, oleh karenanya AMC tidak dimaksudkan untuk menjadi organisasi profit namun menjadi organisasi nirlaba yang mandiri dan berkelanjutan (*sustainable*).

Visi AMC UMY yakni menjadi medical center pendidikan yang terdepan dan terpercaya berdasarkan nilai-nilai islam dan profesional. Adapun misi AMC UMY adalah :

- Menyediakan pendidikan profesi yang bermutu
- Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan harga terjangkau
- Membangun kesadaran masyarakat akan nilai-nilai keislaman dan kesehatan

Untuk memenuhi visi dan misi diatas, maka AMC UMY menyelenggarakan sebuah Medical Center yang mencakup pelayanan :

1. Pemeriksaan Spesialis: Bedah, Anak, Obstetri dan Ginekologi, Penyakit Dalam, Syaraf, Mata, THT, Kulit dan Akupunktur.
2. One Day Care (Penyakit dalam, Bedah dan Obstetri dan Ginekologi)
3. Perawatan estetik dan Spesialis Gigi

4. Laboratorium penunjang: patologi klinik dan patologi anatomi

Asri Medical Center pada tahun 2009 merupakan tempat Praktek berkelompok dokter spesialis sebagaimana ijin yang diberikan oleh Dinas kesehatan, selanjutnya pada tahun 2011 setelah terbit Permenkes nomor 28 tentang Klinik maka AMC mendapat ijin baru menjadi Klinik Utama Asri Medical Center pada September tahun 2012.

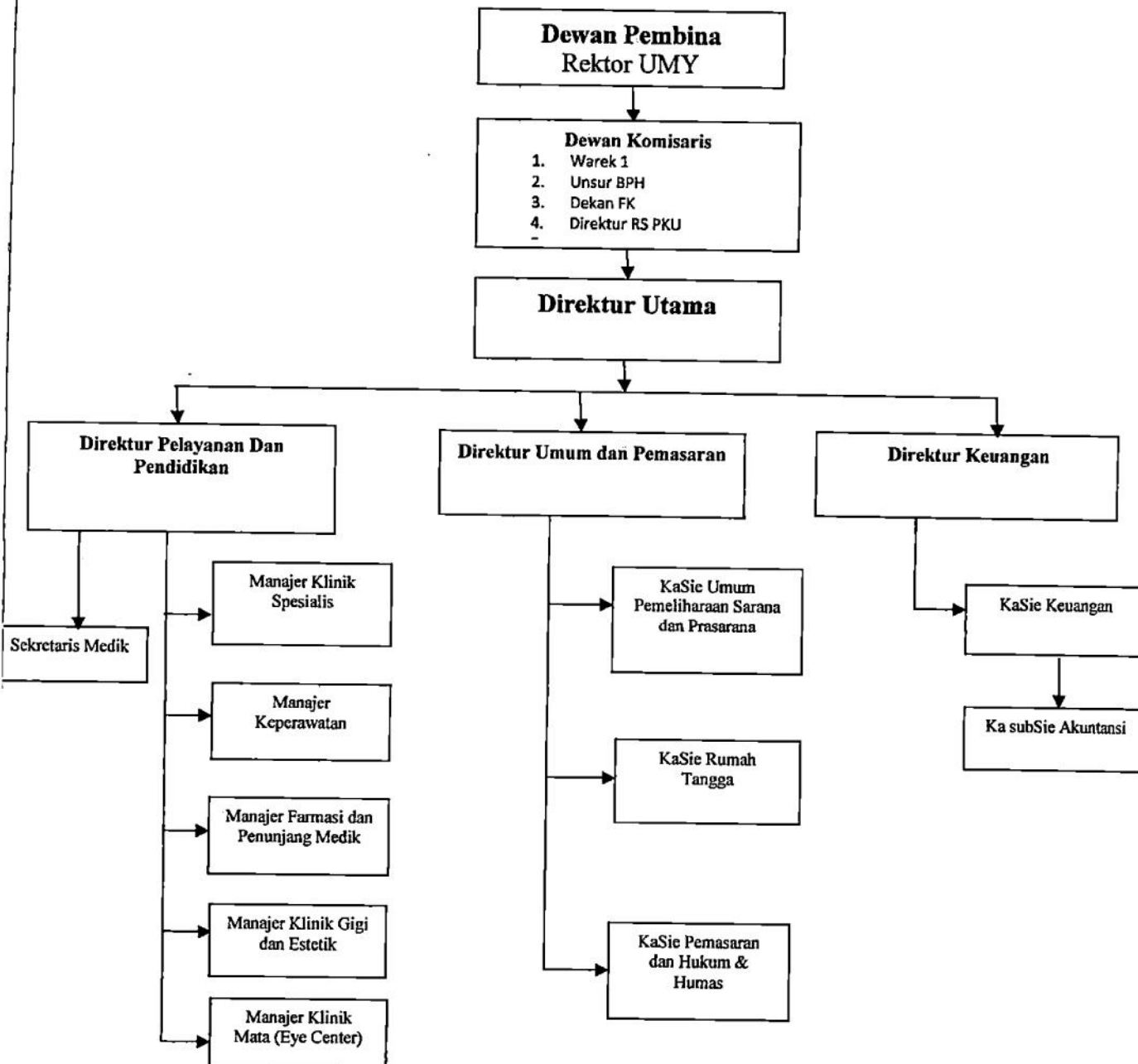
Eye Center AMC merupakan salah satu klinik dari beberapa klinik / center yang ada di AMC yang merupakan amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah dibawah Badan Pelaksana Harian (BPH) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang menyediakan pelayanan jasa kesehatan mata. BPH UMY sebelum membuka Eye Center AMC telah melakukan beberapa studi yakni melalui kunjungan ke Klinik Mata Nusantara Jakarta, Jakarta Eye Center, serta Rumah Sakit Mata "Dr.Yap" Yogyakarta. Dengan berbagai pertimbangan yang masak dan sehubungan dengan ketidak adanya keinginan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mengembangkan metode operasi katarak dengan teknologi modern maka diputuskan oleh BPH UMY untuk mendirikan Eye Center AMC dengan memberikan fasilitas operasi katarak yang modern dan mengkursuskan dokter spesialis mata RS PKU Muhammadiyah untuk melakukan operasi katarak dengan teknologi modern. Hal ini dilakukan mengingat adanya jalinan kerjasama antara PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan AMC.

Eye Center AMC baru dibuka pada bulan Juli 2010 bersamaan dengan peringatan satu Abad Milad Muhammadiyah. Eye Center AMC merupakan salah satu Center/Klinik dari 4 Center yang ada pada tahun 2010. Pembukaan Eye

Center AMC ini lebih akhir dari center lain mengingat kesiapan sarana prasarana yang dibutuhkan serta kesiapan dan komitmen sumber daya manusia dalam hal ini para dokter spesialis mata yang akan berpraktek di Eye Center AMC.

Gambar 3. Struktur Organisasi Asri Medical Center

Struktur Organisasi Asri Medical Center



1. Sumber Daya Manusia

Eye Center AMC yang merupakan salah satu klinik dari klinik utama diketuai oleh seorang manajer klinik dan secara struktural berada dibawah Direktur Pelayanan Medis dan Pendidikan. Sumberdaya manusia terdiri dari 4 dokter spesialis mata yakni, 1 dokter spesialis mata pegawai kontrak tetap (bukan paruh waktu) sebagai penanggung jawab, 2 dokter spesialis mata dari dosen tetap FKIK UMY, dan 1 dokter spesialis mata kontrak paruh waktu dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Tenaga para medis (perawat) di Eye Center berjumlah 1 orang.

2. Prasarana dan Sarana

Eye Center AMC menempati gedung AMC di lantai dua sayap utara sebelah timur dengan ruangan sebagai berikut:

1. Ruang tunggu pasien dan nurse station
2. Ruang pemeriksaan elektromedik
3. Ruang pemeriksaan dokter
4. Ruang bedah minor
5. Ruang pemulihan pasien paska operasi
6. Ruang dokter
7. Ruang Perawat
8. Ruang sterilisasi alat
9. Ruang bedah khusus
10. Toilet
11. Ruang ganti operator

12. Ruang janator

Peralatan medis yang dipunyai Eye Center yakni :

1. Optotip Snellen proyektor
2. Trial Lens
3. Trial Frame
4. Plusoptic
5. Autorefraktometri
6. Tonometri non kontak
7. Automatik Perimetri
8. Fundus Camera
9. Slit Lamp
10. Foropter
11. Direk oftalmoskop
12. Indirek Oftalmoskop
13. Mikroskop operasi
14. Mesin fakoemulsifikasi untuk operasi katarak
15. Instrumen mayor dan minor
16. Biometri

3. Data kinerja pelayanan di Eye Center AMC

1.1. Jumlah kunjungan pasien tahun 2011 : 1152 pasien, dengan perincian darimana pasien mengetahui adanya Eye Center AMC sebagai berikut:

- Bank Sariah Mandiri : 11 pasien
- Getok tular : 435 pasien

- Kampus UMY : 57 pasien
- Rujukan Spesialis : 6 pasien
- Rujukan DSM : 297 pasien
- Plang/TV : 53 pasien
- VVIP : 5 pasien
- Karyawan : 10 pasien
- Pasien lama : 278

1.2. Jumlah pasien operasi tahun 2011 : 132 pasien dengan perincian asal pasien yang dioperasi :

- Relasi/PKU : 101 pasien
- Getok tular : 31 pasien

1.3. Pendapatan bersih yang diperoleh tahun 2011 : Rp. 162.706.078,--

1.4. Data 5 besar penyakit yang ditangani :

- Kelainan refraksi
- Katarak
- Konjungtivitis
- Asthenopia
- Hipertensi Okuli

1.5. Jumlah kunjungan pasien tahun 2012 : 1580 pasien, dengan perincian darimana pasien mengetahui adanya Eye Center AMC sebagai berikut:

- Bank Sariah Mandiri : 2 pasien
- Getok tular : 789 pasien
- Kampus UMY : 81 pasien

- Rujukan Spesialis : 1 pasien
- Rujukan DSM : 261 pasien
- Plang/TV : 52 pasien
- VVIP : 6 pasien
- Karyawan : 10 pasien
- Pasien lama : 378

1.6. Jumlah pasien operasi tahun 2011 : 132 pasien dengan perincian asal

pasien yang dioperasi :

- Relasi/PKU : 86 pasien
- Getok tular : 35 pasien
- Pasien lama : 11 pasien

1.7. Pendapatan bersih yang diperoleh tahun 2012 : Rp. 204.421.919,--

1.8. Data 5 besar penyakit yang ditangani :

- Kelainan refraksi
- Katarak
- Konjungtivitis
- Asthenopia
- Hipertensi Okuli

B. Pembahasan

Dari data yang diambil dari laporan unit bisnis Eye Center AMC pada tahun 2011 dan 2012 dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Data kunjungan pasien tahun 2011 menunjukkan bahwa 37,76% pasien yang datang karena Getok Tular, 25,78% pasien dari rujukan DSM dan 24,13% merupakan pasien lama. Persentase kunjungan lama ini mencerminkan tingkat loyalitas pasien. Pasien yang datang karena mengetahui adanya Eye Center AMC dari media baik Plang, TV, surat kabar persentasenya sangat kecil yakni kurang dari 5%.
2. Data pasien operasi tahun 2011 menunjukkan bahwa dari 132 pasien yang dioperasi 111 operasi katarak (84,09%) menggunakan teknik operasi modern yakni dengan alat fakoemulsifikasi.
3. Data asal pasien operasi tahun 2011 menunjukkan bahwa dari 132 pasien yang dioperasi 101 pasien (76,51%) berasal dari relasi yakni PKU Muhammadiyah Yogyakarta sedang sisanya 31 pasien (24,49%) dari getok tular.
4. Dari data 5 penyakit terbanyak yang ditangani di Eye Center AMC, kelainan refraksi dan katarak merupakan pangsa pasar tertinggi. Hal ini sesuai dengan angka prevalensi kedua penyakit tersebut, yakni untuk Kelainan Refraksi sebesar 10% dan untuk Katarak sebesar 1,5%.
5. Pendapatan bersih Eye Center AMC pada tahun 2011 sebesar Rp.162.706.078,--, pendapatan ini cukup besar bahkan merupakan pendapatan terbesar dari semua unit bisnis pada tahun tersebut.
6. Data kunjungan pasien tahun 2012 menunjukkan bahwa 49,94% pasien yang datang karena Getok Tular, 16,51% pasien dari rujukan DSM dan 23,92% merupakan pasien lama. Pada tahun 2012 kunjungan

pasien karena getok tular meningkat mencapai hampir 50% ini menunjukkan mulai adanya kepercayaan masyarakat untuk berobat ke Eye Center AMC, sedangkan tingkat loyalitas pasien relatif stabil dibandingkan tahun 2011,

7. Data pasien operasi tahun 2012 menunjukkan bahwa dari 132 pasien yang dioperasi 119 operasi katarak (90,15%) menggunakan teknik operasi modern yakni dengan alat fakoemulsifikasi, ada sedikit peningkatan dibanding tahun 2011.
8. Data asal pasien operasi tahun 2012 menunjukkan bahwa dari 132 pasien yang dioperasi 86 pasien (65,15%) berasal dari relasi yakni PKU Muhammadiyah Yogyakarta sedang sisanya 38 pasien (28,78%) dari getok tular. Dengan penurunan pasien dari relasi (PKU Muhammadiyah) ini menunjukkan bahwa tingkat ketergantungan Eye Center AMC untuk memperoleh pasien operasi dari PKU Muhammadiyah Yogyakarta makin berkurang.
9. Dari data 5 penyakit terbanyak yang ditangani di Eye Center AMC tahun 2012 masih sama dengan tahun 2011.
10. Pendapatan bersih Eye Center AMC pada tahun 2012 meningkat menjadi sebesar Rp.204.421.919,--.

1. Analisis faktor internal.

Lingkungan internal disini meliputi pemilik dalam hal ini Badan Pelaksana Harian UMY, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dalam beberapa pertemuan dengan Dewan Komisaris selalu dilaporkan oleh Dewan Direksi

tentang perkembangan Unit Bisnis di AMC diantaranya Eye Center AMC. Manajer Eye Center memberikan laporan perkembangan Eye Center seperti data yang disajikan diatas. Tanggapan dan dukungan positif dari BPH dan Dewan Komisaris merupakan faktor kekuatan bagi Eye Center AMC. Faktor internal yang lain adalah fungsi Tenaga Fungsional yang dimiliki Eye Center AMC merupakan kekuatan bisnis bagi Eye Center AMC. Adanya dokter spesialis mata yang bekerja penuh waktu sehingga bisa memberikan pelayanan yang optimal merupakan kekuatan bagi Eye Center AMC. Dari data yang disampaikan pada tahun 2011 dan 2012 menunjukkan bahwa kegiatan usaha Eye Center AMC sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan Direksi dalam menjalin kerjasama dengan instansi lain yakni PKU Muhammadiyah dan kemampuan tenaga medik yang telah dibiayai oleh BPH untuk dapat menggunakan peralatan operasi yang canggih yang ada di Eye Center AMC.

Kelemahan dari Eye Center AMC yakni belum dapat memberikan pelayanan yang lengkap karena belum mempunyai SDM dokter spesialis untuk menangani penyakit mata yang mengenai retina.

4. Analisis faktor eksternal.

Lingkungan eksternal antara lain kondisi pasar dan pembeli jasa. Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa jenis pelayanan kesehatan mata yang teratas yakni Kelainan Refraksi, kelainan ini paling banyak dijumpai pada anak sekolah sampai dewasa muda. Hal ini merupakan peluang bagi Eye Center untuk menarik lebih banyak pasien dari kalangan ini. Pelayanan kesehatan mata yang kedua yakni katarak, pelayanan katarak ini merupakan pelayanan prima

yang disediakan Eye Center AMC dengan peralatan canggih dan yang paling besar mendapatkan income di Eye Center AMC. Layanan ini merupakan unggulan Eye Center AMC, meskipun demikian kalau melihat data yang ada sebagian besar pasien yang dioperasi di Eye Center AMC (90% tahun 2011 dan 65% tahun 2012) merupakan pasien relasi dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini merupakan ancaman bagi Eye Center AMC selama AMC tidak dapat menjalin kerjasama sendiri dengan Perusahaan-Perusahaan untuk Kerjasama Pelayanan Kesehatan karena besar kemungkinan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan menjadi pendatang baru di bisnis ini.

Ancaman lain dari kondisi pasar yaitu adanya penyedia layanan jasa kesehatan mata yang sudah lebih dulu dikenal pasar secara luas dengan layanan yang lebih lengkap dan praktek pribadi dokter spesialis. Peluang dari faktor eksternal yang dimiliki dari faktor pembeli jasa yakni adanya captive market (pembeli yang pasti) yakni dari peserta Dana Sehat Muhammadiyah yang juga mempunyai kontribusi cukup besar. Prevalensi kelainan refraksi pada anak dan dewasa serta prevalensi penyakit katarak yang cukup tinggi merupakan peluang pasar.

5. Analisis hasil studi lapangan

Dari studi lapangan berupa wawancara dan pengamatan diperoleh data primer yang menunjukkan bahwa pelanggan eksternal berobat ke Eye Center AMC karena pelayanan yang ramah, cepat dan profesional. Dari seluruh pelanggan yang diwawancara secara langsung menyatakan akan merekomendasikan kepada lingkungan dan saudara untuk berobat ke Eye Center

AMC. Data ini sesuai dengan data laporan pengunjung Eye Center AMC yang lebih dari 50% adalah karena Getok Tular.

6. Analisis SWOT

Tabel 1. Analisis SWOT

	Strenght	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan BPH dan Direksi dalam menjalin kerjasama - Tenaga fungsional purna waktu - Tenaga fungsional yang ahli memakai mesin operasi canggih 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum mempunyai relasi perusahaan - Layanan belum lengkap karena SDM masih kurang
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar anak sampai dewasa muda untuk kelainan refraksi - Dana Sehat Muhammadiyah - Prevalensi penderita katarak yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> - Promosi ke sekolah dan PTM - Pasien DSM dapat sebagai narasumber masyarakat - Bakti sosial operasi katarak 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengadakan pemeriksaan mata disekolah -Mengadakan penyuluhan kesehatan mata di masyarakat
<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyedia jasa layanan yang sama yang lebih lengkap - RS PKU Muhammadiyah Yogya sebagai pendatang baru 	<ul style="list-style-type: none"> - Meminta BPH untuk melengkapi peralatan dalam rangka melengkapi pelayanan - Menjalin dengan RS PKU Muhammadiyah lain di DIY. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah SDM untuk melengkapi pelayanan - Membuat penawaran kerjasama dengan perusahaan.

Hasil analisis SWOT ini telah disampaikan peneliti selaku Manajer Eye Center AMC pada rapat dengan komisaris untuk kemudian ditindak lanjuti dalam membuat langkah strategis bagi pemasaran Eye Center AMC. Pada kesempatan

tersebut sebagai Manajer Eye Center AMC peneliti juga telah menyampaikan visi dan misi untuk Eye Center AMC.

7. Visi dan Misi Eye Center AMC

Visi

Menjadi Klinik Mata dengan pelayanan yang profesional, islami dan terjangkau bagi seluruh masyarakat dalam rangka dakwah.

Misi

1. Meningkatkan SDM baik secara kuantitas maupun kualitas
2. Meningkatkan sarana dan prasarana.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan.

8. Tujuan

Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat diterapkan pada *Eye Center Asri Medical Center*.

9. Strategi Pemasaran

Berdasarkan dimensi produk dan pasar, setelah menganalisa dengan SWOT, maka untuk memperluas segmen dan jangkauan pasar peneliti berpendapat untuk melakukan strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*a cost leadership strategy*) dari Philip Kotler. Dengan tarif yang bersaing (lebih rendah

dari pesaing) dan pelayanan yang lebih baik maka akan dapat memperluas jangkauan pasar. Hal ini juga sejalan dengan visi yang disampaikan.

Adanya ancaman yakni pemutusan hubungan kerjasama dalam pelayanan operasi katarak dengan RS PKU Muhammadiyah, maka selain AMC berusaha membuat kerjasama dengan perusahaan-perusahaan juga dilakukan strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh akan tetapi tidak mengurangi jasa bagi dokter pelaksana. Pemberian jasa yang layak dan lebih besar dari pesaing bagi dokter pelaksana merupakan daya tarik tersendiri agar dokter pelaksana tetap loyal pada Eye Center AMC sehingga diharapkan pasien non relasi (*out of pocket*) akan dikerjakan di Eye Center AMC.

Strategi pemasaran lain yakni adanya pembeda dalam hal pelayanan yakni operasi katarak di Eye Center AMC tidak perlu opname dan biaya tetap terjangkau serta disediakan makan bagi pasien serta hidangan kecil bagi pengantar pasien. Adanya ruang tunggu yang nyaman serta interior ruangan yang tidak seperti rumah sakit membuat pasien merasa nyaman.