



BAB 4

ANALISIS PERMINTAAN



BAB 4

ANALISIS PERMINTAAN

4.1 ANALISIS DEMAND DAN KEBUTUHAN TEMPAT TIDUR

Untuk mengetahui sejauh mana peluang pertumbuhan jumlah pasien Rumah Sakit Umum Sofifi dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan maka dilakukan proyeksi kunjungan. Perhitungan proyeksi kunjungan ke Rumah Sakit Umum Sofifi didasarkan pada kunjungan pasien yang ada saat ini, tren kunjungan pasien per tahun, rasio kunjungan dengan potensi pasar yang ada, rujukan pasien, faktor yang mempengaruhi *demand* serta luasan lahan yang tersedia juga menjadi pertimbangan kami dalam menghitung proyeksi *demand* ke depan. Selanjutnya data tersebut diolah dengan menggunakan metoda *double smoothing exponential* dan *adjustment*.

Pasar potensial Rumah Sakit Umum Sofifi secara geografis untuk saat ini meliputi penduduk di Provinsi Maluku Utara dengan jumlah kurang lebih 1.256.00 jiwa, terutama penduduk di 7 (tujuh) kabupaten/ kota dengan jumlah kurang lebih 866.000 jiwa. Pasar efektif Rumah Sakit Umum Sofifi diperoleh dari : (1) Ring 1 yaitu Kota Tidore Kepulauan, (2) Ring 2 adalah Kabupaten Halmahera Tengah, Kabupaten Halmahera Timur, Kabupaten Halmahera Barat dan Kabupaten Halmahera Utara, (3) Ring 3 adalah Kabupaten Halmahera Selatan dan Pulau Morotai. Dengan menggunakan angka kesakitan, preferensi pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Umum Sofifi dan *market share* Rumah Sakit Umum Sofifi diperoleh peluang pasar efektif 18.875 orang (ring 1), 9.048 orang (ring 2) dan 219 orang (ring 3). Dengan *index* kesakitan 2x per tahun untuk masing-masing ring dan angka kesakitan Kota Tidore Kepulauan 11,68%, Kabupaten Halmahera Tengah 10,50%, Kabupaten Halmahera Timur 10,17%, Kabupaten Halmahera Barat 10,65%, Kabupaten Halmahera Utara 8,83%, Kabupaten Halmahera Selatan 11,46% dan Pulau Morotai 14,16% maka asumsi peluang pasar efektif adalah 28.141 orang. Jika diasumsikan dalam 1 (satu) tahun 300 hari kerja, maka peluang pasar efektif apabila semua secara ideal terlayani 100,00% per hari adalah 94 orang.

Sejalan dengan rencana pihak Rumah Sakit Umum Sofifi yang dituangkan dalam Renstra Tahun 2019-2024, pada tahun 2021 Rumah Sakit Umum Sofifi direncanakan akan naik kelas dari Rumah Sakit Umum Kelas D menjadi Rumah Sakit Umum Kelas C, dan tahun 2023 menjadi Rumah Sakit Umum Kelas B. Hasil perhitungan proyeksi kunjungan pasien ke

Rumah Sakit Umum Sofifi dalam kurun waktu 20 tahun mendatang beserta asumsi yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 1
Asumsi Proyeksi

No	Kategori	Asumsi Proyeksi
1	Pasar	Jumlah penduduk wilayah cakupan (ring 1, 2 dan 3)
		Kondisi geografis
		Angka kesakitan
		<i>Index</i> kesakitan
		Preferensi pasien yang berkunjung ke RSUD Sofifi
		<i>Market share</i> RSUD Sofifi
2	<i>Demand</i>	Jumlah penduduk wilayah cakupan
		Jumlah kunjungan pasien eksisting di RSUD Sofifi tahun 2017-2019
		Tren jumlah kunjungan pasien eksisting
		Rujukan pasien
		Potensi pasar
		Pembangunan fisik bangunan
		Luas lahan
		Renstra RSUD Sofifi
3	Pelayanan Unggulan	Jumlah penduduk wilayah cakupan
		Angka kesakitan
		Prevalensi kasus Jantung Hipertensi dan Gagal Ginjal (Risesdas 2018)
		<i>Index</i> kesakitan
		<i>Market share</i>
4	Cara Bayar Pasien (JKN dan Non JKN)	Proporsi cakupan jaminan kesehatan penduduk di Provinsi Maluku Utara Tahun 2018 (Sumber : Profil Kesehatan Provinsi Maluku Utara Tahun 2018)

Sumber : Hasil Analisis Konsultan Tahun 2020

Tabel 4. 2

Proyeksi *Demand* Rumah Sakit Umum Sofifi Tahun 2020-2040

No	Variabel	Tahun													
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	POTENSI PASAR														
	Jumlah Penduduk Provinsi Maluku Utara	1.209.342	1.232.632	1.256.000	1.279.811	1.304.073	1.328.796	1.353.987	1.379.655	1.405.811	1.432.462	1.459.618	1.487.289	1.515.485	1.544.215
	LPP		1,93%	1,90%											
2	PELUANG PASAR EFEKTIF			28.141	28.675	29.218	29.772	30.337	30.912	31.498	32.095	32.703	33.323	33.955	34.599
3	PROYEKSI														
a	Pasien Rawat Jalan	502	783	828	745	1.490	2.981	8.942	10.731	12.877	15.452	18.543	22.252	26.702	32.042
	Pasien Hemodialisa							1.448	1.520	1.596	1.676	1.843	2.028	2.231	2.454
	Kapasitas <i>Bed</i> & Mesin HD							3	3	3	3	3	4	4	4
b	Pasien Gawat Darurat			475	428	855	1.710	5.130	6.156	7.387	8.865	10.638	12.765	15.318	18.382
c	Pasien Rawat Inap	116	127	335	305	610	1.220	3.659	4.391	5.269	6.322	7.587	9.104	10.925	13.110
	<i>LOS</i> Rawat Inap	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Kapasitas TT Rawat Inap :	50	35	47	47	100	100	200	200	200	200	200	200	200	200
	▪ Kelas <i>VVIP</i>					2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
	▪ Kelas <i>VIP</i>					5	5	10	10	10	10	10	10	10	10
	▪ Kelas I					7	7	14	14	14	14	14	14	14	14
	▪ Kelas II	8				10	10	20	20	20	20	20	20	20	20
	▪ Kelas III	42	35	47	47	57	60	115	115	115	115	115	115	115	115
	▪ Perinatologi					5	5	10	10	10	10	10	10	10	10
	▪ <i>HCU</i>					3	3	6	6	6	6	6	6	6	6
	▪ <i>Intensive Care</i> :					8	8	16	16	16	16	16	16	16	16
	- <i>ICU</i>					8	8	10	10	10	10	10	10	10	10
	- <i>NICU</i>					-		2	2	2	2	2	2	2	2
	- <i>PICU</i>					-		2	2	2	2	2	2	2	2
	- <i>ICCU/ICVCU</i>					-		2	2	2	2	2	2	2	2
	▪ Isolasi							5	5	5	5	5	5	5	5
	<i>BOR</i> Rawat Inap	65,00%	6,50%	4,00%	3,55%	5,01%	10,02%	20,05%	24,06%	28,87%	34,64%	41,57%	49,89%	59,86%	71,84%
	TOTAL PASIEN RAJAL, IGD, RANAP	618	910	1.638	1.478	2.955	5.910	17.731	21.277	25.533	30.640	36.767	44.121	52.945	63.534
	<i>Admission Rate</i>	23,11%	16,22%	25,71%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%
d	Instalasi Bedah Central					447	537	698	907	1.179	1.768	2.299	2.988	3.885	5.050

No	Variabel	Tahun													
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Kapasitas Ruang IBS					2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
e	Penunjang :														
	▪ Laboratorium Patologi Klinik	9	127	1.619	1.457	1.894	2.462	3.447	4.826	6.757	10.136	13.176	17.129	22.268	28.948
	▪ Laboratorium Patologi Anatomi										773	850	935	1.028	1.131
	▪ Radiologi			12	11	373	745	2.236	2.683	3.219	3.863	4.636	5.563	6.675	8.011
	▪ Rehabilitasi Medik/ Fisioterapi	22	22	15	14	298	596	1.788	2.146	2.575	3.090	3.709	4.450	5.340	6.408
f	Farmasi	601	675	1.138	2.955	5.910	11.821	53.194	63.832	76.599	91.919	110.302	132.363	158.835	190.603

Sumber : Hasil Analisis Konsultan Tahun 2020

Tabel Lanjutan :

No	Variabel	Tahun									
		2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
1	POTENSI PASAR										
	Jumlah Penduduk Provinsi Maluku Utara	1.573.490	1.603.320	1.633.716	1.664.687	1.696.246	1.728.403	1.761.170	1.794.558	1.828.579	1.863.245
	LPP										
2	PELUANG PASAR EFEKTIF	35.255	35.923	36.604	37.298	38.005	38.725	39.460	40.208	40.970	41.747
3	PROYEKSI										
a	Pasien Rawat Jalan	35.246	37.009	38.859	40.802	42.842	44.984	47.234	49.595	52.075	54.679
	Pasien Hemodialisa	2.699	3.036	3.416	3.843	4.419	5.082	5.845	6.721	7.729	8.889
	Kapasitas Bed & Mesin HD	5	5	6	7	8	9	10	11	13	15
b	Pasien Gawat Darurat	20.220	21.231	22.292	23.407	24.577	25.806	27.097	28.451	29.874	31.368
c	Pasien Rawat Inap	14.421	15.142	15.899	16.694	17.529	19.821	20.812	21.853	22.946	24.093
	LOS Rawat Inap	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Kapasitas TT Rawat Inap :	200	200	200	300	300	300	300	300	300	300
	▪ Kelas <i>VVIP</i>	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
	▪ Kelas <i>VIP</i>	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15
	▪ Kelas I	14	14	14	20	20	20	20	20	20	20
	▪ Kelas II	20	20	20	30	30	30	30	30	30	30
	▪ Kelas III	115	115	115	170	170	170	170	170	170	170
	▪ Perinatologi	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15
	▪ <i>HCU</i>	6	6	6	10	10	10	10	10	10	10
	▪ <i>Intensive Care</i> :	16	16	16	24	24	24	24	24	24	24
	- <i>ICU</i>	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15

No	Variabel	Tahun									
		2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
	- NICU	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
	- PICU	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
	- ICCU/ICVCU	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
	▪ Isolasi	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
	BOR Rawat Inap	79,02%	82,97%	87,12%	60,98%	64,03%	72,41%	76,03%	79,83%	83,82%	88,01%
	TOTAL PASIEN RAJAL, IGD, RANAP	69.888	73.382	77.051	80.904	84.949	90.612	95.143	99.900	104.895	110.140
	Admission Rate	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
d	Instalasi Bedah Central	6.060	6.666	7.333	8.066	8.873	9.316	9.782	10.271	10.785	11.324
	Kapasitas Ruang IBS	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
e	Penunjang :										
	▪ Laboratorium Patologi Klinik	34.738	38.212	42.033	46.236	50.860	53.403	56.073	58.877	61.821	64.912
	▪ Laboratorium Patologi Anatomi	1.301	1.496	1.720	1.978	2.275	2.389	2.508	2.634	2.766	2.904
	▪ Radiologi	8.812	9.252	9.715	10.201	10.711	11.246	11.808	12.399	13.019	13.670
	▪ Rehabilitasi Medik/ Fisioterapi	7.049	7.402	7.772	8.160	8.568	8.997	9.447	9.919	10.415	10.936
f	Farmasi	209.663	220.146	231.153	242.711	254.846	271.836	285.428	299.699	314.684	330.419

Sumber : Hasil Analisis Konsultan Tahun 2020

1. Pelayanan Rawat Jalan

Jumlah kunjungan pasien rawat jalan Rumah Sakit Umum Sofifi dari tahun 2017-2019 mengalami kenaikan setiap tahunnya, tetapi karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi saat ini, sehingga pada tahun 2020 jumlah kunjungan rawat jalan mengalami penurunan. Dengan mempertimbangkan kondisi eksisting, maka jumlah kunjungan pasien rawat jalan Rumah Sakit Umum Sofifi pada tahun 2020 diproyeksikan sebanyak 745 orang dengan asumsi pada tahun 2020 kondisi Pandemi *COVID-19* masih berlangsung di Indonesia termasuk di Maluku Utara. Tahun 2021, diasumsikan sudah mulai pemulihan dari Pandemi *COVID-19* sehingga diproyeksikan kunjungan pasien rawat jalan akan mulai meningkat kembali sehingga pada tahun 2021 jumlah pasien diproyeksikan sebanyak 1.490 orang. Tahun 2023, jumlah kunjungan pasien rawat jalan kembali mengalami kenaikan menjadi 8.942 orang. Sampai 10 tahun ke depan, jumlah kunjungan pasien rawat jalan diproyeksikan akan meningkat secara bertahap sebesar 20,00% sehingga pada tahun 2030 jumlah kunjungan pasien diproyeksikan sebanyak 32.042 orang. Proyeksi kenaikan ini berdasarkan asumsi ada penambahan jenis pelayanan kesehatan dan sumber daya manusia terutama dokter spesialis dan subspecialis, peningkatan mutu pelayanan, penambahan fisik bangunan rumah sakit untuk rawat jalan serta Rumah Sakit Umum Sofifi sudah bekerjasama dengan BPJS, sehingga akan mempengaruhi jumlah kunjungan pasien ke rawat jalan. Proyeksi kunjungan pasien rawat jalan setelah sepuluh tahun meningkat secara konvensional sebesar 5,00%-10,00% sehingga pada tahun 2040 diproyeksikan jumlah kunjungan pasien rawat jalan sebanyak 54.679 pasien. Diasumsikan setelah sepuluh tahun kondisi di Provinsi Maluku Utara sudah banyak berubah seperti semakin bertambahnya sarana pelayanan kesehatan rujukan (rumah sakit) sehingga pasar potensial akan terbagi.

Tersedianya jenis pelayanan yang lengkap serta ditunjang oleh peralatan yang memadai dan komitmen dokter yang tinggi, diharapkan pasien rawat jalan akan terus meningkat. Demikian pula upaya pemasaran yang dilakukan harus terus ditingkatkan lebih intens dan efektif. Ditunjang tarif yang kompetitif dan promosi untuk pelayanan unggulan melalui media diharapkan pelayanan rawat jalan ini dapat dijadikan rujukan serta andalan yang dapat memberikan *multiplier effect* pada pelayanan lainnya yaitu apotik, rawat inap, operasi dan penunjang lainnya.

2. Pelayanan Rawat Inap

Jumlah pasien rawat inap selama tahun 2017-2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya, tetapi karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi saat ini, maka jumlah kunjungan pasien pada tahun 2020 mengalami penurunan. Dengan mempertimbangkan kondisi eksisting, maka proyeksi kunjungan pasien rawat inap pada

tahun 2020 adalah sebanyak 305 orang dengan asumsi bahwa pada tahun ini kondisi pandemi *COVID-19* masih terjadi. Tahun 2021 diasumsikan mulai terjadi pemulihan sehingga kunjungan pasien ke rawat inap mulai meningkat menjadi 610 orang, begitu juga tahun 2023 jumlah kunjungan pasien mengalami peningkatan menjadi 3.659 orang. Sampai tahun ke-10, jumlah kunjungan pasien diproyeksikan meningkat secara bertahap sebesar 20,00% sehingga pada tahun 2030 jumlah kunjungan pasien rawat inap diproyeksikan sebanyak 13.110 orang. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi karena adanya penambahan gedung fisik bangunan, bertambahnya jenis pelayanan yang tersedia, adanya perbaikan pelayanan, pengembangan SDM, pengembangan peralatan medis yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan pasien serta rumah sakit sudah terakreditasi dan bekerjasama dengan BPJS. Selain itu yang menjadi pertimbangan adalah karena pada dasarnya jumlah pasien rawat inap juga dipengaruhi oleh peningkatan jumlah pasien rawat jalan. Faktor lain yang menjadi pertimbangan adalah besaran rasio jumlah pasien dengan potensi pasar yang ada baru sebesar 5,31%.

Proyeksi kunjungan pasien rawat inap setelah tahun ke sepuluh (2031-2040) meningkat bertahap sebesar 5,00%-10,00% sehingga pada tahun 2040 diproyeksikan jumlah kunjungan pasien rawat inap sebanyak 24.093 pasien. Diasumsikan setelah tahun ke sepuluh kondisi di Provinsi Maluku Utara sudah banyak berubah seperti semakin bertambahnya sarana pelayanan kesehatan rujukan (rumah sakit) sehingga pasar potensial akan terbagi.

Perubahan jumlah tempat tidur dimulai pada tahun 2021, yaitu bertambah sebanyak 53 buah tempat tidur sehingga total kapasitas tempat tidur yang tersedia di Rumah Sakit Umum Sofifi menjadi 100 buah tempat tidur dengan *BOR* 5,01%. Tahun 2023 jumlah tempat tidur mengalami penambahan kembali sebanyak 100 buah tempat tidur sehingga menjadi 200 buah tempat tidur dengan *BOR* 20,05%. Tahun 2034 jumlah tempat tidur mengalami penambahan kembali sebanyak 100 buah tempat tidur sehingga menjadi 300 buah tempat tidur dengan *BOR* 60,98%. Sampai tahun 2040 tempat tidur tidak mengalami perubahan, tetap 300 buah tempat tidur dengan *BOR* 88,01%. Penambahan kapasitas tempat tidur ini dilakukan jika *BOR* sudah berada di daerah efisien Barber Jhonson dan disesuaikan dengan kebutuhan.

Alokasi tempat tidur untuk masing-masing ruang kelas perawatan disesuaikan dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 serta disesuaikan dengan kebutuhan pasien. Pada kelas perawatan dengan *BOR* tinggi dan banyak diminati masyarakat, proporsi dan penambahan tempat tidurnya akan lebih besar dibanding kelas lainnya dengan tetap mengikuti peraturan

yang sudah ditentukan. Rencana alokasi tempat tidur di Rumah Sakit Umum Sofifi secara lebih detail dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 3

Rencana Alokasi Tempat Tidur Rumah Sakit Umum Sofifi

Kelas Perawatan	Kapasitas Tempat Tidur			
	2020	2021-2022	2023-2033	2034-2040
Kelas V <i>VIP</i>		2	4	6
Kelas <i>VIP</i>		5	10	15
Kelas I		7	14	20
Kelas II		10	20	30
Kelas III	47	60	115	170
Perinatologi		5	10	15
<i>HCU</i>		3	6	10
<i>Intensive Care :</i>		8	16	24
- <i>ICU</i>		8	10	15
- <i>NICU</i>		-	2	3
- <i>PICU</i>		-	2	3
- <i>ICCU/ICVCU</i>		-	2	3
Isolasi		-	5	10
Total Tempat Tidur	47	100	200	300

Sumber : Hasil Analisis Konsultansi Tahun 2020

Kelas I dan *VIP* adalah kelas perawatan pasien Non JKN, sedangkan kelas II dan III adalah kelas perawatan pasien JKN PBI dan Non PBI. Kapasitas tempat tidur di ruang perawatan pasien JKN PBI sebanyak 4 buah tempat tidur setiap ruangnya, sedangkan di ruang pasien JKN Non PBI sebanyak 6 buah tempat tidur. Sedangkan nilai *AVLOS* dan jumlah hari perawatan yang digunakan mengacu pada angka *AVLOS* eksisting di Rumah Sakit Umum Sofifi.

3. Pelayanan Gawat Darurat

Pelayanan darurat dilaksanakan pada pelayanan Instalasi Gawat Darurat yang merupakan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan penyelamatan jiwa pasien yang tepat waktu dan tepat tindak. Jumlah kunjungan pasien gawat darurat pada tahun 2019 sebanyak 475 orang, mengalami penurunan pada tahun 2020 karena adanya Pandemi *COVID-19* sehingga jumlah pasien diproyeksikan sebanyak 428. Tahun 2021 diasumsikan mulai terjadi pemulihan kondisi, sehingga kunjungan pasien mulai meningkat kembali sehingga pada tahun 2021 jumlah pasien Instalasi Gawat Darurat diproyeksikan sebanyak 855 orang dan tahun 2023 sebanyak 5.130 orang. Sampai tahun ke-10, jumlah pasien diproyeksikan meningkat sebesar 20,00% sehingga pada tahun 2030 jumlah

kunjungan pasien ke Instalasi Gawat Darurat diproyeksikan sebanyak 18.382 orang. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi bertambahnya jenis pelayanan yang tersedia, pengembangan SDM, penambahan peralatan medis dan peningkatan mutu pelayanan. Setelah tahun ke sepuluh, proyeksi jumlah kunjungan pasien ke Instalasi Gawat Darurat meningkat bertahap 5,00%-10,00% sehingga pada tahun 2040 diproyeksikan jumlah kunjungan pasien ke Instalasi Gawat Darurat sebanyak 31.368 pasien. Diasumsikan setelah tahun ke sepuluh kondisi di Provinsi Maluku Utara sudah banyak berubah seperti semakin bertambahnya sarana pelayanan kesehatan rujukan (rumah sakit) sehingga pasar potensial akan terbagi.

4. Instalasi Bedah Sentral

Kegiatan operasi di Instalasi Bedah Sentral Rumah Sakit Umum Sofifi baru mulai operasional tahun 2021 dengan jumlah kegiatan operasi diproyeksikan sebanyak 447 kegiatan operasi, kemudian sampai 10 tahun ke depan meningkat sebesar 20,00%-30,00% sehingga pada tahun 2030 diproyeksikan jumlah kegiatan operasi sebanyak 5.050 kegiatan. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi karena adanya penambahan jenis pelayanan, penambahan SDM dan peningkatan kelengkapan peralatan medis. Setelah tahun ke sepuluh, diproyeksikan jumlah kegiatan operasi akan meningkat secara bertahap sebesar 5,00%-20,00% sehingga pada tahun 2040 diproyeksikan jumlah kegiatan operasi sebanyak 11.324 kegiatan operasi.

Kapasitas ruang operasi yang disediakan pada tahap awal operasional sebanyak 2 (dua) buah ruang operasi. Pengembangan sampai 20 tahun ke depan diperlukan 6 (enam) ruang operasi di Instalasi Bedah Sentral Rumah Sakit Umum Sofifi.

5. Pelayanan Penunjang Medis

a. Laboratorium Patologi Klinik

Tren rata-rata jumlah pemeriksaan Laboratorium Patologi Klinik di Rumah Sakit Umum Sofifi dari 2017-2019 mengalami peningkatan yang sangat signifikan, tetapi karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi saat ini, maka jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Klinik pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 1.457 pemeriksaan. Tahun selanjutnya diasumsikan kondisi sudah mengalami pemulihan sehingga mulai tahun 2021 jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Klinik mengalami peningkatan secara bertahap sebesar 30,00%-50,00% sehingga pada tahun 2030 jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Klinik diproyeksikan sebanyak 28.948 kegiatan pemeriksaan. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi adanya pengembangan pelayanan Laboratorium Patologi Klinik, peningkatan mutu pelayanan, SDM dan peralatan medis. Selain itu, kunjungan ke Laboratorium juga dipengaruhi oleh meningkatnya

kunjungan ke rawat jalan dan rawat inap. Setelah sepuluh tahun, jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Klinik diproyeksikan meningkat sebesar 5,00%-20,00%, sehingga pada tahun 2040 jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Klinik diproyeksikan sebanyak 64.912 kegiatan pemeriksaan. Setelah sepuluh tahun diasumsikan kondisi di Provinsi Maluku Utara sudah banyak mengalami perubahan dan pasar pun sudah mulai terbagi.

b. Laboratorium Patologi Anatomi

Laboratorium Patologi Anatomi saat ini belum tersedia di Rumah Sakit Umum Sofifi. Tetapi mulai tahun 2026 pelayanan pemeriksaan Laboratorium Patologi Anatomi direncanakan akan tersedia di Rumah Sakit Umum Sofifi. Jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Anatomi pada saat mulai operasional diproyeksikan sebanyak 773 pemeriksaan, kemudian tahun selanjutnya diproyeksikan meningkat sebesar 5,00%-15,00%, sehingga pada tahun 2030 jumlah kegiatan pemeriksaan Laboratorium Patologi Anatomi diproyeksikan sebanyak 1.131 pemeriksaan dan tahun 2040 sebanyak 2.904 pemeriksaan. Peningkatan ini dengan asumsi adanya pengembangan jenis pelayanan/ pemeriksaan, kelengkapan alat medis dan sumber daya manusia yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.

c. Radiologi

Jumlah kegiatan di Instalasi Radiologi Rumah Sakit Umum Sofifi pada tahun 2020 sebanyak 11 pemeriksaan, kondisi ini menurun dari tahun sebelumnya karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi. Tahun selanjutnya diasumsikan kondisi sudah mengalami pemulihan sehingga mulai tahun 2021 jumlah kegiatan pemeriksaan Radiologi mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya jumlah kunjungan rawat jalan, sehingga pada tahun 2030 jumlah kunjungan pasien diproyeksikan sebanyak 8.011 pemeriksaan dan tahun 2040 sebanyak 13.670 pemeriksaan. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi adanya penambahan jenis pelayanan sehingga jenis kegiatan pelayanan Radiologi yang dilakukan pun semakin banyak dan beragam, adanya penambahan alat dan SDM. Selain itu, kunjungan ke Radiologi juga dipengaruhi oleh meningkatnya kunjungan ke rawat jalan dan rawat inap.

d. Rehabilitasi Medik/ Fisioterapi

Tren kegiatan Rehabilitasi Medik/ Fisioterapi di Rumah Sakit Umum Sofifi dari tahun 2017-2019 mengalami penurunan, begitu juga tahun 2020 diproyeksikan jumlah kegiatan Rehabilitasi Medik mengalami penurunan karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi. Dengan mempertimbangkan kondisi eksisting, maka jumlah

kegiatan Rehabilitasi Medik pada tahun 2021 diproyeksikan sebanyak 298 kegiatan. Tahun selanjutnya sampai tahun ke sepuluh, jumlah kegiatan Rehabilitasi Medik diproyeksikan meningkat secara bertahap seiring dengan meningkatnya kunjungan rawat jalan sehingga pada tahun 2030 jumlah kegiatan Rehabilitasi Medik diproyeksikan sebanyak 6.408 kegiatan dan tahun 2040 sebanyak 10.936 kegiatan. Kenaikan ini diasumsikan karena adanya pengembangan pelayanan Rehabilitasi Medik, SDM dan peralatan medis.

6. Farmasi

Kegiatan pelayanan resep di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Sofifi selama tahun 2017-2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya, tetapi tahun 2020 diproyeksikan mengalami penurunan karena adanya Pandemi *COVID-19* yang sedang terjadi. Dengan mempertimbangkan kondisi eksisting, maka jumlah kegiatan pelayanan resep di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Sofifi pada tahun 2020 diproyeksikan sebanyak 2.955 buah resep. Tahun selanjutnya sampai tahun ke sepuluh, jumlah kegiatan pelayanan resep diproyeksikan meningkat secara bertahap dengan asumsi satu pasien mendapat 2-3 buah resep, sehingga pada tahun 2030 jumlah resep yang dilayani diproyeksikan sebanyak 190.603 buah resep dan tahun 2040 sebanyak 330.419 buah resep. Jumlah ini diproyeksikan akan terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Umum Sofifi.

7. Admission Rate

Admission Rate adalah angka yang menunjukkan pola rujukan pasien Poliklinik dan Instalasi Gawat Darurat ke Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Sofifi. Angka *Admission Rate* di Rumah Sakit Umum Sofifi tahun 2017 sebesar 23,11%, kemudian tahun 2018 mengalami penurunan 6,89% menjadi 16,22% dan tahun 2019 naik 9,49% menjadi 25,71%. Artinya setiap 100 kunjungan pasien di Poliklinik dan Instalasi Gawat Darurat maka akan ada 25-26 orang yang kemungkinannya perlu dirujuk ke rawat inap pada tahun 2019. Dengan mempertimbangkan kondisi eksisting serta hasil hitungan proyeksi kunjungan pasien ke Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Gawat Darurat dan Instalasi Rawat Inap, maka diperoleh proyeksi angka *Admission Rate* pada 10 tahun pertama sebesar 26,00% artinya setiap 100 kunjungan pasien di Poliklinik dan Instalasi Gawat Darurat maka akan ada 26 orang yang kemungkinannya perlu dirujuk ke rawat inap. Setelah 10 tahun, angka *Admission Rate* diproyeksikan sebesar 28,00%, artinya setiap 100 kunjungan pasien di Poliklinik dan Instalasi Gawat Darurat maka akan ada 28 orang yang kemungkinannya perlu dirujuk ke rawat inap.

8. Proyeksi Utilisasi Layanan Unggulan

Sesuai dengan visi Rumah Sakit Umum Sofifi yaitu "Menjadi Rumah Sakit Dengan Pelayanan Terbaik di Provinsi Maluku Utara" serta didukung salah satu misinya yaitu "Memberikan Pelayanan yang Berkualitas dan Professional", maka untuk meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, Rumah Sakit Umum Sofifi akan menyediakan pelayanan-pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat termasuk pelayanan Hemodialisa dan Jantung Hipertensi yang direncanakan akan menjadi pelayanan unggulan di Rumah Sakit Umum Sofifi. Hal ini dikarenakan kasus Jantung Hipertensi dan Hemodialisa cukup banyak dialami oleh masyarakat Maluku Utara. Selain itu juga untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat supaya masyarakat yang sakit bisa segera ditangani. Karena selama ini, masyarakat Maluku Utara yang sakit Jantung Hipertensi dan harus dilakukan Hemodialisa berobat ke Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Chasan Boesoirie Ternate yang jaraknya cukup jauh dari tempat tinggal mereka. Dengan pertimbangan tersebut, berikut proyeksi utilisasi pelayanan unggulan Rumah Sakit Umum Sofifi dalam kurun waktu 20 tahun mendatang.

Tabel 4. 4

Proyeksi Utilisasi Pelayanan Unggulan Rumah Sakit Umum Sofifi Tahun 2020-2040

Tahun	Hemodialisa	Jantung Hipertensi
2019		
2020		
2021		
2022		
2023	1.448	5.879
2024	1.520	6.173
2025	1.596	6.482
2026	1.676	6.806
2027	1.843	7.146
2028	2.028	7.504
2029	2.231	7.879
2030	2.454	8.273
2031	2.699	9.100
2032	3.036	10.010
2033	3.416	11.011
2034	3.843	12.112
2035	4.419	13.323
2036	5.082	14.656
2037	5.845	16.121
2038	6.721	17.733
2039	7.729	19.507
2040	8.889	21.457

Sumber : Hasil Analisis Konsultan Tahun 2020

Pada *demand* pelayanan unggulan di Rumah Sakit Umum Sofifi, proyeksi kunjungan pelayanan unggulan dapat dilakukan bila data awal telah didapatkan. Untuk pelayanan unggulan Hemodialisa, karena saat ini pelayanan Hemodialisa belum tersedia di Rumah Sakit Umum Sofifi, maka perhitungan proyeksi menggunakan asumsi fungsi jumlah penduduk ring 1, 2 dan 3, angka kesakitan, index berobat, prevalensi dan asumsi lainnya, kemudian tahun selanjutnya dilakukan *forecasting*. Pelayanan unggulan Hemodialisa, dengan menggunakan data dasar tahun 2019, prevalensi Gagal Ginjal di Provinsi Maluku Utara 0,56% dan index berobat 3, maka diperoleh jumlah kegiatan Hemodialisa pada tahun pertama operasional sebanyak 1.448 kegiatan dengan kapasitas mesin yang tersedia sebanyak 3 buah mesin *Dialyzer*. Pelayanan unggulan Hemodialisa direncanakan mulai operasional tahun 2023, setelah pembangunan fisik gedung selesai. Tahun selanjutnya sampai 20 tahun ke depan, jumlah kunjungan pasien diproyeksikan meningkat sebesar 5,00%-15,00%, sehingga pada tahun 2030 jumlah kegiatan Hemodialisa diproyeksikan sebanyak 2.454 kegiatan dengan kapasitas mesin yang tersedia sebanyak 4 buah mesin *Dialyzer* dan tahun 2040 sebanyak 8.889 kegiatan dengan kapasitas mesin yang tersedia sebanyak 15 buah mesin *Dialyzer*. Asumsi yang menyebabkan meningkatnya jumlah kegiatan Hemodialisa adalah karena adanya penambahan SDM dan peralatan medis termasuk mesin Hemodialisa atau *Dialyzer*.

Begitu juga dengan pelayanan Jantung Hipertensi, saat ini pelayanan ini belum tersedia di Rumah Sakit Umum Sofifi sehingga perhitungan *demand* menggunakan asumsi fungsi jumlah penduduk ring 1, 2 dan 3, angka kesakitan, index berobat, prevalensi dan asumsi lainnya, kemudian tahun selanjutnya dilakukan *forecasting*. Pelayanan unggulan Jantung, dengan menggunakan data dasar tahun 2019, prevalensi Jantung di Provinsi Maluku Utara 1,10% dan Hipertensi 5,71%, index berobat 1, maka diperoleh jumlah kunjungan pasien ke pelayanan Jantung pada tahun pertama operasional sebanyak 5.879 orang. Pelayanan unggulan Jantung Hipertensi direncanakan mulai operasional tahun 2023, setelah pembangunan fisik gedung selesai. Tahun selanjutnya sampai lima belas tahun ke depan, jumlah kunjungan pasien diproyeksikan meningkat sebesar 5,00%-10,00%, sehingga pada tahun 2030 jumlah pasien Jantung Hipertensi yang berobat ke Rumah Sakit Umum Sofifi diproyeksikan sebanyak 8.273 orang dan tahun 2040 sebanyak 21.457 orang. Peningkatan ini terjadi dengan asumsi adanya peningkatan kualitas pelayanan, jenis pelayanan, SDM dan ketersediaan peralatan medik.

9. Proyeksi Kunjungan Pasien berdasarkan Cara Bayar

Pasien yang berobat ke Rumah Sakit Umum Sofifi saat ini semuanya adalah pasien umum yang melakukan pembayaran dengan cara bayar sendiri karena Rumah Sakit Umum Sofifi belum bekerjasama dengan BPJS. Ke depan, rencananya Rumah Sakit

Umum Sofifi akan melakukan kerjasama dengan BPJS sehingga semua masyarakat bisa berobat ke Rumah Sakit Umum Sofifi baik itu pasien Umum (Non JKN) maupun pasien yang menggunakan BPJS (JKN PBI dan Non PBI). Dengan pertimbangan tersebut, berikut proyeksi jumlah kunjungan pasien ke Rumah Sakit Umum Sofifi berdasarkan status dan cara bayar pasien.

Tabel 4. 5

Proyeksi Kunjungan Pasien ke Rumah Sakit Umum Sofifi berdasarkan Status dan Cara Bayar Tahun 2020-2040

Tahun	Status dan Cara Bayar		
	Non JKN	JKN PBI	JKN Non PBI
2017	618		
2018	910		
2019	1.638		
2020	1.478		
2021	591	1.773	591
2022	1.182	3.546	1.182
2023	3.546	10.639	3.546
2024	4.255	12.766	4.255
2025	5.107	15.320	5.107
2026	6.128	18.384	6.128
2027	7.353	22.060	7.353
2028	8.824	26.473	8.824
2029	10.589	31.767	10.589
2030	12.707	38.121	12.707
2031	13.978	41.933	13.978
2032	14.676	44.029	14.676
2033	15.410	46.231	15.410
2034	16.181	48.542	16.181
2035	16.990	50.969	16.990
2036	18.122	54.367	18.122
2037	19.029	57.086	19.029
2038	19.980	59.940	19.980
2039	20.979	62.937	20.979
2040	22.028	66.084	22.028

Sumber : Hasil Analisis Konsultan Tahun 2020

Dengan menggunakan proporsi cakupan jaminan kesehatan penduduk di Provinsi Maluku Utara Tahun 2018 yang sebesar 72,68% untuk pasien JKN (JKN PBI 48,81% dan JKN Non PBI 23,51%) dan Non JKN 27,68%, maka jumlah pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Umum Sofifi diproyeksikan sebesar 80,00% untuk pasien JKN (60,00% JKN PBI dan 20,00% JKN Non PBI) dan 20,00% pasien Non JKN, dengan asumsi bahwa pada

tahun 2021 Rumah Sakit Umum Sofifi melakukan akreditasi sehingga sudah bisa bekerjasama dengan BPJS dan bisa menerima pasien JKN baik JKN PBI maupun Non PBI. Dengan asumsi demikian, maka pada tahun 2021 diproyeksikan cara bayar pasien dengan menggunakan JKN di Rumah Sakit Umum Sofifi sebanyak 2.364 orang terdiri dari JKN PBI 1.773 orang dan JKN Non PBI 591 orang, sedangkan Non JKN sebanyak 591 orang. Jumlah ini naik seiring dengan meningkatnya jumlah kunjungan pasien ke rawat jalan, rawat inap dan IGD Rumah Sakit Umum Sofifi karena rumah sakit sudah bisa menerima rujukan dari sarana pelayanan kesehatan lain, semakin lengkapnya pelayanan, SDM dan alat medik yang tersedia, sehingga pada tahun 2030 jumlah pasien yang menggunakan cara bayar dengan JKN diproyeksikan sebanyak 50.827 orang terdiri dari JKN PBI 38.121 orang dan JKN Non PBI 12.707 orang, sedangkan Non JKN sebanyak 12.707 orang. Tahun 2040 jumlah pasien JKN yang berkunjung ke Rumah Sakit Umum Sofifi diproyeksikan sebanyak 88.112 orang terdiri dari pasien JKN PBI 66.084 orang dan JKN Non PBI 22.028 orang, sedangkan pasien Non JKN sebanyak 22.028 orang.

Proyeksi *demand* ini dapat tercapai apabila kondisi lainnya mendukung dan terpenuhi seperti SDM, terutama dokter spesialis dan subspecialis, serta peralatan medik yang lengkap. *Demand* ini akan berubah jika terjadi perubahan regulasi atau perubahan kebijakan yang berlaku.

4.2 ANALISIS PASAR DAN PEMASARAN

4.2.1 Analisis STP

1. Segmentasi

Segmentasi pasar adalah usaha untuk melakukan pembagian pasar ke dalam segmen-segmen pembeli yang dapat memisahkan produk atau bauran pemasarannya. Pasar dari Rumah Sakit Umum Sofifi saat ini terdiri dari pasar *non captive* (100,00%) yaitu pasien Umum. Hal ini terjadi karena Rumah Sakit Umum Sofifi saat ini belum bisa bekerjasama dengan BPJS karena belum bisa memenuhi persyaratan yang ditentukan salah satunya adalah terakreditasinya rumah sakit. Ke depan jika Rumah Sakit Umum Sofifi sudah terakreditasi dan bekerjasama dengan BPJS, diharapkan banyak pasien *captive* yang datang ke rumah sakit. Perbedaan dasar kedua pasar ini adalah cara bayar sehingga unsur tarif dan fisik bangunan menjadi unsur penting bagi pasien *non captive*. Sementara pada pasien *captive* baik tarif maupun fisik bangunan kurang menarik perhatian namun kemudahan prosedur, kelengkapan dan fasilitas lain obat menjadi perhatian utama.

Kondisi saat ini, kunjungan total ke Rumah Sakit Umum Sofifi per tahun adalah 1.638 orang atau rata-rata 5 orang per hari. Sehingga pasar efektif dibandingkan dengan peluang pasar efektif baru 5,31% yang sudah terlayani.

Dari analisis di atas, terlihat peluang pasar efektif yang tersedia cukup besar. Sehingga untuk menangkap peluang pasar yang ada (94,69%) perlu segera dilakukan tindakan sesuai strategi pengembangan untuk memperkuat posisi rumah sakit dan mempersiapkan rumah sakit dalam meraih peluang pasar tersebut serta antisipasi terhadap adanya perubahan lingkungan, kebijakan dan upaya-upaya kompetitor.

2. Targeting

Targeting adalah pangsa pasar yang pernah dilayani dan penetrasi peluang pasar sebesar 94,69% dari pasar yang belum terlayani saat ini. Pasar yang diasumsikan akan berobat ke Rumah Sakit Umum Sofifi tersebut berasal dari rujukan sarana kesehatan lain, pasien asuransi dan perusahaan serta serta pasien umum golongan menengah dan atas yang berasal dari Provinsi Maluku Utara terutama Kota Tidore Kepulauan, Kabupaten Halmahera Tengah, Kabupaten Halmahera Timur, Kabupaten Halmahera Barat, Kabupaten Halmahera Utara, Kabupaten Halmahera Selatan dan Pulau Morotai, maupun dari luar daerah dan yang berobat ke luar negeri.

3. Positioning

Rumah Sakit Umum Sofifi saat ini sebagai Rumah Sakit Umum Kelas D, 47 tempat tidur serta memberikan pelayanan spesialis. Dalam pengembangan untuk 20 tahun ke depan, Rumah Sakit Umum Sofifi secara ideal dipersiapkan untuk dikembangkan dengan jumlah tempat tidur 300 buah tempat tidur. Pengembangan Rumah Sakit Umum Sofifi ke depan akan dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan perkembangan *demand*.

4.2.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran memperhatikan hasil beberapa analisis yang dilakukan antara lain peluang pasar efektif yang besar. Analisis *SWOT* berada pada kuadran III yaitu Konservatif, dalam hal ini memerlukan pembenahan internal untuk menambah kekuatan meraih peluang pasar efektif. Strategi dalam kondisi ini adalah mengupayakan perbaikan/ efisiensi operasional yaitu terdiri dari 2 (dua) hal, yaitu :

1. Kontraksi, yaitu mengurangi biaya-biaya untuk hal-hal yang kurang perlu

2. Konsolidasi, yaitu pengembangan program untuk menstabilkan rumah sakit.

Pengembangan program antara lain meliputi :

- Pengembangan pasar
- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk pelayanan unggulan dan ketersediaan dokter spesialis serta dokter subspecialis dan perawat mahir
- Kemitraan

Disamping itu juga adanya dukungan *stakeholder* dan para dokter yang tinggi untuk mengembangkan Rumah Sakit Umum Sofifi merupakan modal dasar bagi pengembangan. Dalam konsep siklus kehidupan usaha kondisi ini sudah dalam posisi *mature* menuju *decline*. Dalam hal ini tujuan pemasaran adalah perlu difokuskan untuk mengenalkan Rumah Sakit Umum Sofifi dengan citra baru pada pelanggan dengan pelayanan unggulan dan jaminan mutu yang menjadikan rumah sakit layak dipercaya. Strategi pemasaran dalam tingkat ini sesuai dengan strategi pada kuadran III *SWOT*, diperlukan pengembangan produk pelayanan. Selain pelayanan yang sudah ada perlu dilengkapi dengan pelayanan yang lebih lengkap untuk Rumah Sakit Umum Kelas C yang ke depan akan dikembangkan menjadi Rumah Sakit Umum Kelas B dan sesuai kebutuhan masyarakat serta pelayanan yang diunggulkan.