
CO-BRANDING : SALAH SATU ALTERNATIF STRATEGI RUMAH SAKIT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Nerys Lourensus L. T

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IEU Yogyakarta

ABSTRAK

Setiap perusahaan harus memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/jasa pesaing, strategi apa yang mereka mainkan, dan apa kekuatan serta kelemahan pesaing. Persaingan dalam bisnis rumah sakit, tentunya menuntut pihak manajemen rumah sakit harus kreatif sehingga tidak terlindas oleh pesaing. Rumah sakit pemerintah dan swasta juga akan bersaing dengan rumah sakit swasta asing. Rumah sakit pemerintah dan swasta sebenarnya sudah bersaing dengan rumah sakit luar negeri, hal ini dapat dilihat dari banyaknya masyarakat kelas atas yang berobat ke luar negeri. Dari berbagai alternatif strategi, rumah sakit dapat memilih salah satu yakni co-branding, namun tetap didahului dengan analisis lingkungan.

Kata Kunci : *Rumah Sakit, Persaingan, Co-Branding*

Pendahuluan

Rumah sakit merupakan salah satu badan yang bergerak dalam bidang kesehatan sangat berperan penting bagi terciptanya mutu hidup dan lingkungan hidup bagi masyarakat, sehingga tercipta derajat kesehatan yang tinggi baik bagi kesehatan badaniah, rohaniyah, maupun sosial. Rumah Sakit mempunyai tugas melaksanakan upaya kesehatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan untuk hidup sehat setiap masyarakat agar dapat mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal.

Menurut WHO rumah sakit merupakan suatu organisasi sosial terintegrasi yang berfungsi menyediakan pelayanan kesehatan yang lengkap bagi masyarakat. Pelayanan tersebut dapat berupa pelayanan kuratif, promotif, preventif, dan rehabilitatif. Selain itu, rumah sakit merupakan tempat pendidikan dan pelatihan bagi petugas kesehatan.

Keadaan ini dapat dicapai dengan dukungan pembangunan kesehatan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit (*preventif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*), dan pemulihan kesehatan (*rehabilitatif*) yang harus dilakukan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan. Tidak hanya dilaksanakan oleh pemerintah, tetapi peran serta aktif masyarakat, termasuk swasta harus sejalan dengan kebijaksanaan pemerintah dan perundang-undangan yang berlaku, agar tidak terjadi penyimpangan antara kepentingan atau yang menghambat jalannya pembangunan.

Rumah sakit merupakan sarana upaya kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan, tenaga kesehatan serta penelitian. Namun saat ini rumah sakit bukan hanya fasilitas sarana kesehatan yang bergerak dibidang jasa tetapi juga lebih mengarah seperti perusahaan-perusahaan pada umumnya yakni bertujuan untuk mencari laba (*profit oriented*).

Semakin banyaknya rumah sakit yang dibangun baik oleh pihak swasta maupun pemerintah, menuntut sebuah rumah sakit untuk siap bersaing baik bersaing dengan rumah sakit dalam negeri maupun bersaing dengan rumah sakit internasional. Persaingan yang semakin ketat mendorong rumah sakit baik swasta maupun pemerintah mengembangkan pelayanan, pola pemasaran, dan kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai.

Hampir di setiap kabupaten atau kota kita bisa menemukan rumah sakit baik itu rumah sakit swasta maupun pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa persaingan rumah sakit atau usaha kesehatan semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan ini tentunya sebuah rumah sakit membutuhkan strategi. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Konsep strategi harus jelas sehingga keputusan yang diambil akan mampu membawa organisasi untuk bertahan bahkan memenangkan pertarungan yang akan terus berlangsung dalam bisnis. Rumah sakit dalam menghadapi persaingan ini juga harus memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/jasa pesaing, strategi apa yang mereka mainkan, apa kekuatan dan kelemahan pesaing.

Banyaknya pemain, tentunya menuntut pihak manajemen rumah sakit harus kreatif sehingga tidak terlindas oleh pesaing. Rumah sakit pemerintah dan swasta juga akan bersaing dengan rumah sakit swasta asing. Ada berbagai macam usaha yang dilakukan pihak manajemen rumah sakit agar bisa menjaga eksistensinya, misalnya: melakukan kerja sama dengan instansi lain baik yang berkaitan dengan peralatan maupun sumber daya manusia. Dalam mendirikan rumah sakit hendaknya diperhatikan terlebih dahulu mengenai kondisi lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal.

Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *stratogeia* (*stratos*=militer dan *ag*= memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. (Tjiptono, 1997, 3). Dalam bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

Arti Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Sri Wahyudi, Agustinus, 1996 : 15).

Strategi Bisnis

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut:

- a. Sumber daya yang dimiliki terbatas
- b. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
- c. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu
- d. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya: strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Rumah sakit sebagai lembaga bisnis juga menghadapi situasi di atas, sehingga rumah sakit juga membutuhkan strategi.

Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga :

1. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri

2. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

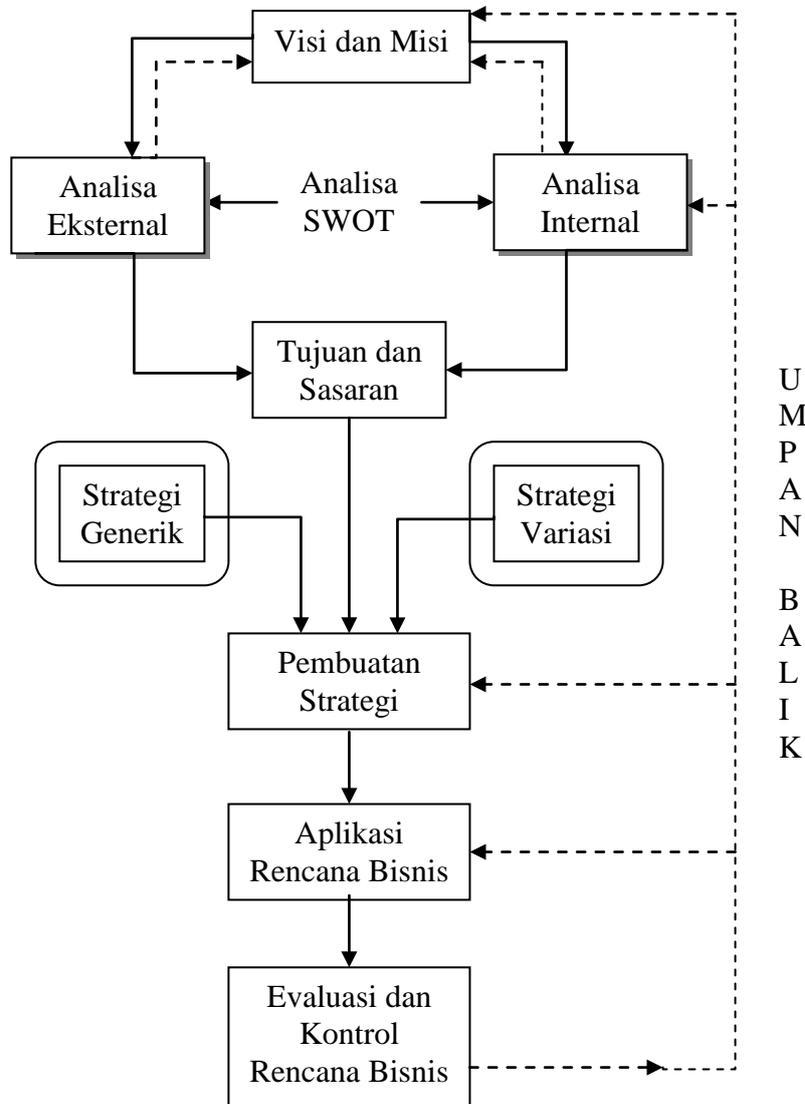
3. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam pikiran konsumen. *Positioning* berhubungan dengan komunikasi.

Sebelum memulai bisnisnya rumah sakit juga harus memahami STP (*Segmentasi, Targeting, Positioning*). Harus jelas siapa yang akan dilayani dan bagaimana berkomunikasi dengan mereka.

Model Manajemen Strategik

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Berikut ini adalah gambar model manajemen strategik (Wahyuni, 1996).



Gambar 1. Model Manajemen Strategik

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*)

Banyak para ahli mendefinisikan arti analisis SWOT. Stephen P. Mary dan Robbins Coulter (1999, 229) mendefinisikan analisis SWOT adalah suatu analisis organisasi dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, kesempatan serta ancaman dari lingkungan. Menurut Rangkuti (2000 : 18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Pengertian Co-Branding

Co-branding merupakan format kerja sama antara dua atau lebih merek yang sudah memiliki pengakuan secara signifikan dari konsumen. Masing-masing yang ikut dalam co-branding memiliki brand yang kuat. Philip Kotler (1997) mendefinisikan co-branding sebagai dua atau lebih brand yang sudah dikenal dikombinasikan di dalam penawaran, di mana satu sama lain saling memperkuat dan berharap mendapat perhatian dari audiens baru. Co-branding merupakan jalan yang efektif untuk mengembangkan merek, memperkuat merek.

Co-branding merupakan “perkawinan” yang diharapkan akan memberi keuntungan, keuntungan bagi kedua belah pihak yang bekerja sama serta menaikkan image. Dalam memilih pasangan yang akan melakukan kerjasama juga harus hati-hati dengan banyak pertimbangan serta perhitungan yang matang. Co-Branding dinilai sebagai langkah strategis untuk meningkatkan performa merek dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah. Pasar tidak pernah berhenti untuk meminta sesuatu yang lebih.

Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan Co-branding: meningkatkan penjualan, memasuki pasar baru, tambahan keuntungan bagi konsumen, menekan biaya investasi, hasil dan keuntungan lebih cepat diperoleh, harga yang terjangkau, keyakinan pelanggan yang tinggi, memperkuat pesan iklan dan meningkatkan minat pelanggan. Di balik keuntungan melakukan co-branding tentu ada beberapa risiko yang dapat menghampiri.

Keuntungan Melakukan Co-Branding

Co-branding menawarkan banyak keuntungan dan tergantung pada kondisi pasar dan perusahaan yang melakukan “perkawinan”. Keuntungan tersebut diantaranya adalah :

1. Pendapatan dari Royalti

Perusahaan yang mereknya digunakan dapat menegosiasikan pembayaran tambahan atau pembayaran royalty.

2. Mendongkrak Penjualan

Menggendeng merek setara atau lebih baik, penjualan bisa ditingkatkan, merek yang lebih baik akan menyelamatkan pasangan co-branding.

3. Kesempatan memasuki pasar yang baru
Sebuah perusahaan dapat memasuki pasar yang sebelumnya tidak bisa dimasuki dengan cara menggandeng merek lain yang menguasai pasar yang dituju. Jadi terbuka peluang untuk memperluas pasar.
4. Menawarkan *Additional Benefit*
Selain memberikan keuntungan kepada kedua perusahaan yang melakukan “perkawinan” manfaat tambahan juga diperoleh oleh konsumen misalnya bonus tambahan.
5. Meminimalkan Investasi
Untuk mengembangkan usaha dengan memasuki pasar baru dengan melakukan sendiri biaya yang dikeluarkan mahal. Dengan melakukan co-branding akan terjadi penghematan yang sangat besar.
6. Mengurangi Risiko
Memasuki pasar pasar baru tentu banyak risiko yang mungkin terjadi. Dengan co-branding risiko tersebut dapat dikurangi.
7. Keuntungan Lebih Cepat didapat
Peluang atau hasil yang diharapkan dapat lebih cepat diperoleh dibandingkan dengan bila bermain sendiri, sebab usaha dilakukan dengan perusahaan yang sudah punya reputasi.
8. Harga Premium
Perusahaan bisa membuat harga yang premium dan mempunyai peluang yang besar untuk sukses di pasar dengan harga tersebut.
9. Mengkomunikasikan Kualitas Produk
Perusahaan bisa dengan cepat mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasanya dengan cepat dan mendapatkan perhatian dan kepercayaan dari pelanggan dengan cepat.
10. Meyakinkan pelanggan
Co-branding dengan pihak yang ahli dibidangnya akan menghilangkan keragu-raguan konsumen untuk mencoba produk yang baru. Pelanggan akan cepat yakin dan percaya dengan produk tersebut.
11. Akses Ke Teknologi Canggih
Perusahaan yang lemah atau kurang dalam teknologi dapat melakukan co-branding dengan perusahaan yang mempunyai reputasi baik dalam teknologi.
12. Memperkuat Pesan Iklan
Dengan melakukan co-branding bisa saling memberikan pesan-pesan yang saling mendukung dalam iklannya. Saling mendukung dengan pesan dan reputasi masing-masing.

13. Meningkatkan Minat Pelanggan

Pelanggan tidak tertarik dan berminat untuk mencoba merek atau produk baru, dengan co-branding pelanggan akan berminat untuk mencoba.

Risiko Dalam Co-Branding

1. Kerakusan terhadap Uang

Terlalu memfokuskan pada keuntungan finansial tanpa memperhatikan kepentingan kerja sama, tanpa berpikir jangka panjang, maka co-branding akan menjadi bumerang bagi ke dua belah pihak.

2. Perbedaan *Corporate Personality*

Perusahaan yang melakukan co-branding harus dapat berkerjasama dengan baik. Bergabungnya dua pihak yang berbeda tentu membutuhkan banyak penyesuaian. Bila tidak melakukan penyesuaian maka “perkawinan” tersebut tidak akan langgeng

3. Perubahan Status Finansial Partner

Salah satu pihak mengalami krisis finansial atau bahkan bangkrut maka akan menjadi masalah dalam kerjasama.

4. Merger atau *Takeovers*

Salah satu pihak melakukan merger atau diakuisisi pihak lain yang tidak terlibat dalam co-branding, dapat menimbulkan masalah dalam kerja sama yang telah dibuat. Hal tersebut dapat terjadi karena perubahan kebijakan. Dalam bahasa perkawinan, adanya kehadiran pihak ke tiga.

5. Perubahan Pada Perilaku Pasar

Pasar selalu dan akan terus berubah. Pihak-pihak yang melakukan co-branding harus terus melihat perubahan tersebut, jeli mempelajari pasar. Perilaku berubah, pesaing masuk makan hal tersebut merupakan ancaman.

6. Risiko Kehilangan Identitas

Dalam co-branding bisa terjadi salah satu atau keduanya kehilangan identitas aslinya di mata pelanggan. Perusahaan dapat mengalami perubahan image.

7. Perubahan Positioning Partner

Bisa salah satu melakukan perubahan strategi yang berkaitan dengan target market maka akan menimbulkan masalah bagi partner co-branding.

8. Kegagalan Memenuhi Target

Salah satu gagal dalam memenuhi target dapat menyebabkan risiko bagi kelangsungan kerjasama yang sudah terbentuk, karena pihak yang gagal memenuhi target tentu akan berusaha untuk mengejar target sehingga ada kemungkinan mengabaikan pasangannya.

9. Terciptanya “Single Brand”

Pelanggan mulai melihat kedua brand sebagai satu brand, maka menjadi masalah besar yang membutuhkan tindakan untuk mengembalikan ke situasi semula.

Perbedaan Co-branding dengan Kerja Sama Yang Lain

1. Joint Promotion

Biasanya dilakukan perusahaan yang sudah mapan dan dalam jangka pendek, dengan menciptakan publisitas dan penjualan ekstra dengan cara mengkombinasikan daya tarik dari kedua merek.

2. Sponsorship

Melibatkan organisasi amal yang mempunyai image dan relationship yang kuat dan fokus agar sebuah perusahaan dapat menjalin hubungan dan memberikan dana.

3. Joint Venture

Kerjasama jangka panjang misalnya dalam kegiatan operasi, dan biasanya dengan cara membuat perusahaan baru.

4. Aliansi

Kerja sama karena alasan marketing.

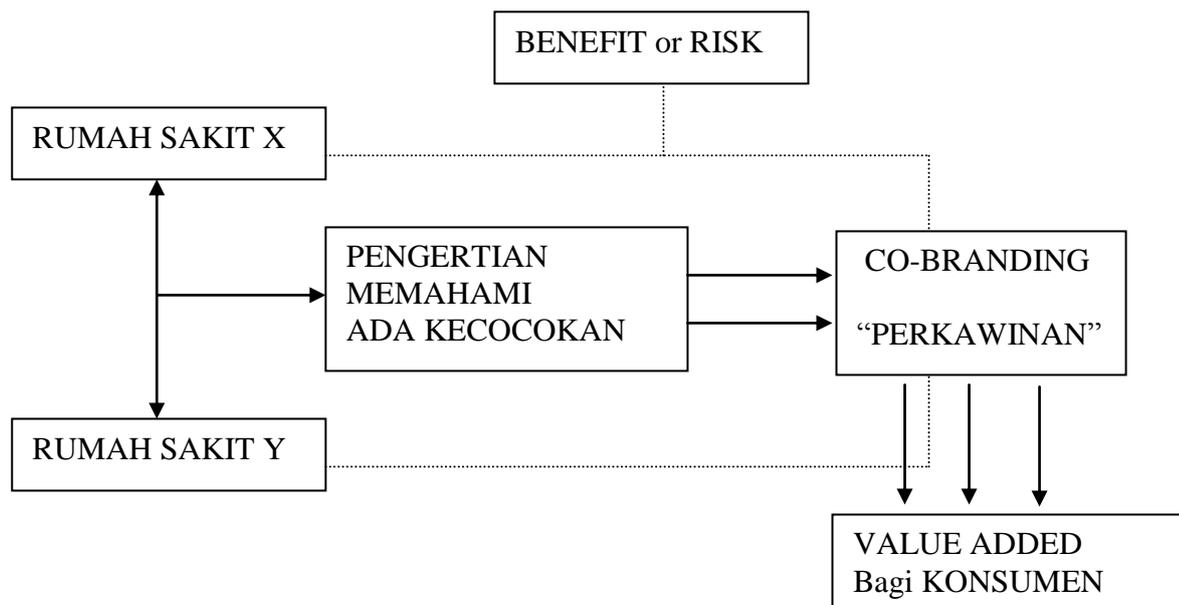
Co-Branding Rumah Sakit

Sebagai organisasi yang juga bersaing, lingkungan yang terus berubah maka rumah sakit dapat melakukan strategi co-branding selain alternatif strategi yang lain. Melihat keuntungan-keuntungan dengan melakukan co-branding rumah sakit dapat melakukan perkawinan dengan rumah sakit yang setara atau mempunyai reputasi lebih sehingga dapat memperluas pasarnya, menghemat investasi dan meningkatkan *awareness*. Rumah sakit yang baru berdiri atau rumah sakit yang akan memasuki persaingan dapat “melirik-lirik” pasangan yang kira-kira dapat memberi benefit. Hal lirik-melirik dalam melakukan co-branding sangat penting sehingga “perkawinan” yang terjadi dapat tetap langgeng serta kedua pihak terangkat dan saling memberi nilai tambah. Harus ada saling pengertian dan kasih sayang diantara dua pihak yang melakukan co-branding. Sebelum melakukan co-branding rumah sakit dapat melakukan analisis SWOT.

Kenapa Rumah Sakit Melakukan Co-Branding ?

Seperti disebutkan di atas banyak benefit yang diperoleh dengan melakukan co-branding, walau ada juga risiko. Investasi rumah sakit dapat ditekan dengan melakukan co-branding. Rumah sakit dalam negeri dapat melakukan co-branding dengan rumah sakit asing, karena persinggungan

antara rumah sakit sudah sangat jelas. Reputasi rumah sakit asing dapat mengangkat dan membantu rumah sakit dalam negeri, demikian juga rumah sakit asing tidak terlalu mengeluarkan biaya yang besar untuk dapat melayani pasar Indonesia. Co-branding rumah sakit terutama dengan rumah sakit asing pasarnya sudah sangat jelas, yakni masyarakat yang doyan berobat ke luar negeri sekaligus akan meningkatkan pangsa pasar, karena konsumen yang tidak mampu untuk berobat ke luar negeri bisa mendapatkan pelayanan di dalam negeri.



Gambar 2. Proses Co-Branding

Penutup

Salah satu alternatif strategi yang dapat dilakukan rumah sakit adalah dengan melakukan co-branding. Dengan co-branding dapat memberi *value added* bagi konsumen serta akan memberi benefit bagi rumah sakit dalam jangka panjang, namun sebelum melakukan co-branding harus dianalisis dulu *benefit dan risk*, sehingga akan memberikan manfaat yang maksimal. Dengan Co-branding tidak menghasilkan persaingan yang berdarah-darah atau *head to head*.

DAFTAR PUSTAKA

- Chan Kim,W & Mauborgne, R, (2006), *Blue Ocean Strategy*, (terjemahan) Wahono, S, Jakarta : Serambi.
- Kotler, P. (1997) *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, 2, Jakarta : Prenhallindo

- Racoi., Wulandari., Mahimza., Jahari. *Strategi Jitu Co-Branding*. Majalah Marketing No. 25/I/17-30 Januari 2002: 6-10
- Rangkuti, Freddy, (2010), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : PT. Garamedia Pustaka Utama.
- Sekaran, U. (2006), *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 1, Buku 2, Edisi 4, Jakarta : Salemba Empat.
- Wahyuni, Agustinus Sri. (1996), *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Yazit, (2001), *Pemasaran Jasa*, edisi kedua, Yogyakarta, Ekonosia.
- Tjiptono, F. (1997), *Strategi Pemasaran Jasa*, Yogyakarta : Andi.
- _____, (1997), *Strategi Pemasaran*, Edisi 1, Yogyakarta : Andi.
- _____, (2004), *Strategi Pemasaran*, Edisi 2, Yogyakarta : Andi.
- Zeithmal, Valerie, A. (2004), *Service Marketing*, New York : Prentice- Hall.