

Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Formulasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Unipdu Medika Kabupaten Jombang)

Disusun Oleh :

Achmad Faris Rachman

Dosen Pembimbing :

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Abstraksi

Kesehatan merupakan salah satu hal dasar yang dibutuhkan oleh manusia, karena merupakan hak fundamental. Dengan perkembangan zaman, perkembangan teknologi, meningkatnya pendidikan dan perekonomian, kesadaran akan pentingnya kesehatan di masyarakat juga meningkat yang menyebabkan tuntutan dan harapan akan mutu jasa layanan kesehatan juga meningkat. Oleh karena itu, rumah sakit sebagai salah satu penyelenggara jasa layanan kesehatan dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Sebagai perusahaan rumah sakit harus bisa memformulasikan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan mencapai tujuan organisasinya serta mencapai keunggulan kompetitif dengan adanya perubahan lingkungan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peluang, ancaman, kelemahan, dan kekuatan Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang, dan strategi yang tepat bagi Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa data dengan menggunakan analisis IFE, analisis EFE, Analisis SWOT, analisis Matriks Strategi Besar, analisis Internal External, dan analisis QSPM

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor peluang Rumah Sakit Unipdu Medika lebih besar dari faktor ancaman, dan faktor kelemahan lebih besar dari faktor kekuatan. Alternatif strategi yang harus dilakukan berdasarkan hasil analisis adalah penetrasi pasar.

Kata Kunci : Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal Analisis Lingkungan, Formulasi Strategi, Analisis IFE, Analisis EFE, Analisis SWOT, Analisis Matriks Strategi Besar, Analisis Internal External, Analisis QSPM

Environmental Analysis as the Basis for Corporate Strategy Formulation (Case Study On Unipdu Medika Hospital Jombang)

By :

Achmad Faris Rachman

Advisor :

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Abstract

Health is one of the basic things needed by humans, because it is one of fundamental right. Along with the time, technology development, educational and economic improvement, and awareness on the importance of health in the community are also increasing, which lead the demands and expectations for better quality of health services. Therefore, hospital as healthcare service providers, are required to provide maximum service. Hospitals, as companies should be able to formulate the appropriate strategies in order to survive and achieve organizational goals and to achieve a competitive advantage with their changing environment.

This study aims to identifying opportunities, threats, weaknesses and strengths of Unipdu Medika Hospital in Jombang, and at formulating the appropriate strategy. This qualitative descriptive research collects the data from interview, observation and documentation. The data are analyzed using IFE analysis, EFE analysis, SWOT analysis, Grand Strategy Matrix Analysis, External Internal analysis, and QSPM analysis.

The results of this study showed that the opportunities factor Unipdu Medika Hospital is greater than the threat factors, and weakness factor is greater than the strength factor. The appropriate strategy that should be implemented, based on the results of the analysis is market penetration strategy.

Keywords : Internal Environment, External Environment, Environmental Analysis, Strategy Formulation, IFE Analysis, EFE Analysis, SWOT Analysis, Grand Strategy Matrix Analysis, External Internal Analysis, QSPM

PENDAHULUAN

Kesehatan adalah salah satu hal dasar yang sangat dibutuhkan masyarakat. Menurut WHO (*World Health Organization*) & Amandemen UUD 1945 Pasal 28 H menegaskan: “Kesehatan adalah hak asasi manusia yang fundamental”. Pada era sekarang yang serba berkembang seperti teknologi, pendidikan dan perekonomian, akan mempengaruhi kesadaran masyarakat terhadap perlunya untuk hidup sehat, sehingga tuntutan dan harapan akan mutu jasa layanan kesehatan juga meningkat.

Adanya kebutuhan dan kesadaran akan kesehatan dari masyarakat, mendorong rumah sakit sebagai penyelenggara jasa layanan kesehatan untuk meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang dimilikinya demi memberikan layanan yang maksimal kepada masyarakat. Dalam memberikan pelayanannya, rumah sakit dituntut untuk tidak hanya menekankan dari nilai ekonomis saja, tetapi harus memandang dari sisi sosial dan etika ketika memberikan pelayanannya dengan tidak mengambil keuntungan finansial setinggi-tingginya.

Kondisi jumlah rumah sakit di Indonesia saat ini mengalami peningkatan, menurut Laporan Kementerian Kesehatan (<http://sirs.yankes.kemkes.go.id>), pada tahun 2014 ada 1855 Rumah Sakit Umum, yang terdiri dari 771 milik Pemerintah, 539 Swasta Non Profit, 485 Swasta, dan 60 milik BUMN. Sampai tahun 2015 Kementerian Kesehatan mencatat perubahan jumlah rumah sakit di Indonesia, menjadi 1935 Rumah Sakit Umum.

Selain peningkatan jumlah rumah sakit, dengan terbitnya Peraturan Menteri Kesehatan No 75 Tahun 2014 Pasal 37 yang menyatakan bahwa Puskesmas dapat melayani rawat jalan, pelayanan gawat darurat, pelayanan satu hari, *home care*, dan rawat inap, seperti halnya di rumah sakit. Dari sisi tarif, dengan adanya layanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang dilaksanakan secara penuh

pada tahun 2015, tarif yang dikenakan antar rumah sakit sama, karena sistem BPJS, pasien cukup melakukan pembayaran dengan iuran per-bulan yang sudah ditentukan.

Dengan adanya kondisi lingkungan yang berubah seperti peningkatan jumlah rumah sakit, Puskesmas yang memiliki pelayanan seperti halnya di rumah sakit, dan tarif yang sudah ditentukan, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespon dinamika perubahan tersebut. Rumah sakit harus menjawab perubahan tersebut agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam rangka kelangsungan hidup rumah sakit. Rumah sakit harus tetap sebagai pelayanan kesehatan, dari sisi sosial dan kemanusiaan, walaupun untuk keberlangsungan hidup rumah sakit diperlukan biaya operasional, apalagi untuk rumah sakit swasta yang harus lebih kerja keras untuk mendapatkan profit, tapi harus diingat industri rumah sakit tidak lepas dari sisi sosial dan kemanusiaan.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, rumah sakit dituntut untuk merumuskan strategi yang tepat agar mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu faktor yang memengaruhi penetapan strategi suatu perusahaan adalah faktor lingkungan. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) “Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan”. Tidak dapat dipungkiri, bahwa lingkungan dan perusahaan merupakan hal yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Dengan perubahan lingkungan yang tak dapat dikontrol, para manajer harus mampu menganalisis dan memanfaatkan sehingga dapat meraih keunggulan kompetitif.

Dalam proses manajemen strategi, analisis lingkungan bertujuan untuk mengetahui keadaan dari suatu organisasi maupun perusahaan. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, dan

mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Analisis Lingkungan mencakup dua hal yaitu, analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal.

Salah satu rumah sakit yang menghadapi dinamika tersebut ialah Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang. Rumah sakit swasta yang berada di Kabupaten Jombang ini harus bersaing dengan rumah sakit lain di Kabupaten Jombang termasuk rumah sakit milik pemerintah. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan pada tahun 2015 Kabupaten Jombang memiliki 14 rumah sakit, dan belum termasuk puskesmas yang ada di Kabupaten Jombang.

Untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan tersebut Rumah Sakit Unipdu Jombang diharapkan mampu untuk memformulasikan strategi yang tepat dengan berpedoman pada analisis lingkungan, sehingga dapat mencapai tujuan dan tetap memberikan pelayanan kesehatan secara maksimal.

Dalam pelaksanaan formulasi strategi, menurut (David dan David,2015) ada kerangka analitis formulasi strategi yang terdiri dari tiga tahap, 1. Tahap *Input*, 2. Tahap Pencocokan, 3. Tahap Keputusan. Untuk memperoleh strategi yang tepat digunakan analisis lingkungan yang nantinya sebagai dasar dari tahap input.

Pada tahap *input* yaitu Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*). Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation– IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Tahap Input (*Input Stage*) berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari Matriks EFE dan Matriks IFE akan menjadi informasi input dasar untuk matriksmatriks tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Penilaian

intuitif yang baik diperlukan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat.

Tahap kedua adalah Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Teknik Tahap 2 meliputi Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths – Weaknesses– Opportunities - Threats – SWOT*), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation–SPACE*), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks InternalEksternal (*Internal-External–IE*), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). Pada tahap ini organisasi diharuskan untuk mencocokkan sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi pada penelitian ini menggunakan teknik Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE. Tahap ini merupakan kunci penting untuk menciptakan strategi yang paling tepat bagi organisasi.

Tahap 3 adalah Tahap Keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*). QSPM menggunakan informasi output dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM menunjukkan daya Tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

Berdasarkan latar belakang diatas, tujuan penelitian adalah sebagai berikut : 1) Mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang. 2) Menentukan strategi yang tepat bagi Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang berdasarkan hasil analisis lingkungan.

METODE PENELITIAN

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data yang ada dianalisis dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada analisis lingkungan internal dan eksternal Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang dan formulasi strateginya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu:

- 1)Wawancara
- 2)Observasi.
- 3)Dokumentasi

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis IFE, analisis EFE, analisis matriks SWOT, analisis matriks IE, analisis matriks strategi besar dan analisis QSPM.

HASIL PENELITIAN

Analisis IFE dan EFE

Tabel 1
Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Jumlah Penduduk Meningkat	0,1	3	0,3
2. Perekonomian Tumbuh	0,08	3	0,24
3. Bisa bekerja sama dengan pondok pesantren lain	0,1	4	0,4
4. Bekerja sama dengan Klinik dan Praktik.	0,08	4	0,32
5. Kesadaran akan	0,08	3	0,24
6. Kesehatan Meningkat	0,08	4	0,32
7. Menerima BPJS	0,08	4	0,32
Jumlah Peluang	0,52		1,82
Ancaman			
1. BPJS sudah ada di sebagian besar rumah sakit.	0,07	3	0,21
2. Bertambahnya Jumlah Rumah Sakit	0,07	3	0,21
3. Tidak Sinerginya Dinkes Dengan Akreditor	0,07	3	0,21
4. Rumah Sakit Lain Menawarkan Gaji Lebih	0,09	2	0,18

5. Puskesmas Menjadi Pesaing	0,11	3	0,33
6. Akses Transportasi Umum Sulit	0,07	4	0,28
Jumlah Ancaman	0,48		1,42
Total	1		3,24

Analisis EFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor peluang sebesar 1,82 dan jumlah skor faktor ancaman sebesar 1,42, faktor peluang lebih lebih besar 0,40 dari faktor ancaman dengan total skor adalah 3,87 yang berarti kemampuan eksternal Rumah Sakit Unipdu Medika baik.

Tabel 2
Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1. Lokasi Strategis	0,11	3	0,33
2. Dokter Obgyn Wanita	0,09	3	0,27
3. Memiliki Kerjasama dengan Daarul 'Ulum	0,07	3	0,21
4. Tarif Terjangkau	0,07	3	0,21
5. Antar Jemput Pasien Gratis	0,09	3	0,27
6. Memiliki Pegawai Loyal	0,07	3	0,21
Jumlah Kekuatan	0,5		1,5
Kelemahan			
1. Kurang Promosi	0,08	3	0,24
2. Gaji Pegawai Non Medis Kurang	0,08	4	0,32
3. Sarana Prasarana Kurang Maksimal	0,07	3	0,21
4. Pendapatan Tergantung Pasien	0,08	4	0,32
5. Kinerja Pegawai Kurang Maksimal	0,11	3	0,33
6. Peningkatan Turnover Pegawai	0,08	3	0,24
Jumlah Kelemahan	0,5		1,66
Total	1		3,16

Analisis IFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor kekuatan sebesar 1,5 dan jumlah skor faktor kelemahan sebesar 1,66, faktor kelemahan lebih lebih besar 0,16 dari faktor kekuatan dengan total skor adalah 3,16 yang berarti kemampuan internal Rumah Sakit Unipdu Medika baik.

Analisis Matriks SWOT

Tabel 3

Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W) 1. Kurang Promosi 2. Gaji Pegawai Non Medis Kurang 3. Sarana Prasarana Kurang Maksimal 4. Pendapatan Tergantung Pasien 5. Kinerja Pegawai Kurang Maksimal 6. Peningkatan Turnover Pegawai
Peluang (O) 1. Jumlah Penduduk Meningkat 2. Perekonomian Tumbuh 3. Bisa bekerja sama dengan pondok pesantren lain 4. Bekerja sama dengan Klinik dan Praktik. 5. Kesadaran akan Kesehatan Meningkat 6. Menerima BPJS	Strategi SO	Strategi WO 1. Meningkatkan upaya promosi secara lebih besar 2. Meningkatkan kerjasama dengan klinik dan praktik agar memberi rujukan ke Rumah Sakit Unipdu Medika 3. Memberikan intensif atau tunjangan untuk memotivasi pegawai non medis.
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT

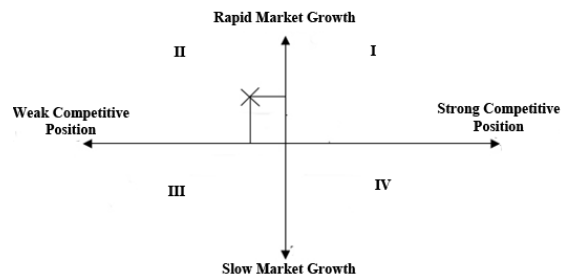
Matriks SWOT pada tabel diatas didapatkan dari Matriks EFE dan Matriks IFE dimana pada Matriks EFE diketahui bahwa skor total peluang lebih besar dari skor total ancaman serta pada Matriks IFE diketahui bahwa skor total kelemahan lebih besar dari kekuatan hasilnya didapatkan bahwa Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang terletak pada strategi WO.

Matriks Strategi Besar

Berdasarkan Matriks IFE dan Matriks EFE, jumlah total Matriks EFE lebih besar dibandingkan Matriks IFE yaitu 3,24 berbanding 3,16. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi lebih mengarah pada eksternal organisasi dibanding internal. Pada matriks EFE skor total peluang organisasi lebih tinggi daripada skor total ancaman yaitu 1,82 berbanding 1,42, sedangkan pada matriks IFE skor total faktor kelemahan lebih tinggi daripada skor total faktor kekuatan 1,66 berbanding 1,5. Oleh karena itu organisasi akan lebih baik meminimalkan kelemahan untuk mengejar peluang secara efektif. Berdasarkan analisis tersebut matriks strategi besar Rumah Sakit

Unipdu Medika dapat ditunjukkan sebagai berikut :

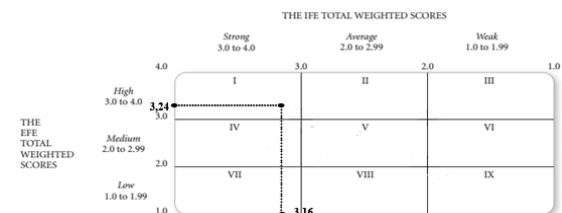
Gambar 1
Matriks Strategi Besar



Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa Rumah Sakit Unipdu Medika berada pada kuadran II yang berarti organisasi memiliki posisi strategis yang lemah namun peluang yang besar. Organisasi yang terletak pada Kuadran II memilih melakukan penekanan eksternal dengan meminimalkan kelemahan untuk mengejar peluang eksternal. Untuk organisasi-organisasi yang terletak pada Kuadran II strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai.

Matriks Internal Eksternal

Gambar 2
Matriks IE



Gambar Matriks Internal-Eksternal tersebut menunjukkan posisi Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang berada pada sel I, alternatif strategi yang baik adalah Tumbuh dan Kembangkan. Strategi ini dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang, strategi ini dapat dicapai melalui strategi penetrasi pasar (market penetration), yaitu dengan cara berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar

mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja advertising, menawarkan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk merupakan strategi yang tepat dan efektif.

Analisis Matriks QSPM

Tabel 4
Matriks QSPM

Faktor-Faktor Utama	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1. Jumlah Penduduk Meningkat	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
2. Perekonomian Tumbuh	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
3. Bisa bekerja sama dengan pondok pesantren lain	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
4. Bekerja sama dengan Klinik dan Praktik.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
5. Kesadaran akan Kesehatan Meningkat	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
6. Menerima BPJS	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Ancaman							
1. BPJS sudah ada di sebagian besar rumah sakit.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2. Bertambahnya Jumlah Rumah Sakit	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
3. Tidak Sinerginya Dinkes Dengan Akreditor	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
4. Rumah Sakit Lain Menawarkan Gaji Lebih	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
5. Puskesmas Menjadi Pesaing	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
6. Akses Transportasi Umum Sulit	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Kekuatan							
1. Lokasi Strategis	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
2. Dokter Obgyn Wanita	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
3. Memiliki Kerjasama dengan Daarul 'Ulum	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
4. Tarif Terjangkau	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21

5. Antar Jemput Pasien Gratis	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
6. Memiliki Pegawai Loyal	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Kelemahan							
1. Kurang Promosi Gaji	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
2. Pegawai Non Medis	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3. Sarana Prasarana Kurang Maksimal	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
4. Pendapatan Tergantung Pasien	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
5. Kinerja Pegawai Kurang Maksimal	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
6. Peningkatan Turnover Pegawai	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Total			5,81		5,20		5,27

Penjelasan Matriks QSPM :

1. Faktor kunci dalam Matriks QSPM merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi pemilihan strategi.
2. Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal sesuai dengan hasil analisis IFE dan EFE.
3. Nilai daya Tarik (AS) diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.
4. Alternatif strategi yang memiliki total TAS tertinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Nilai total TAS tertinggi dari hasil analisis matriks QSPM tersebut adalah strategi penetrasi pasar sebesar 5,81, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang harus lebih mengutamakan strategi penetrasi pasar sebagai strategi yang utama.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis internal, faktor lokasi perusahaan yang strategi merupakan faktor yang paling dominan dalam variabel kekuatan perusahaan. Sementara kelemahan terbesar terletak pada kinerja pegawai. Dari hasil matriks IFE diperoleh skor total 3,16, dengan faktor kelemahan lebih besar 0,16 dari faktor kekuatan, sehingga Rumah Sakit Unipdu Medika harus meminimalkan kelemahannya.
2. Berdasarkan hasil analisis eksternal, keadaan demografi merupakan faktor peluang yang paling dominan dimana jumlah penduduk Kabupaten Jombang meningkat dan banyaknya pondok pesantren yang ada di Kabupaten Jombang. Sementara munculnya Puskesmas menjadi pesaing merupakan ancaman terbesar yang diikuti oleh persaingan. Hasil analisis matriks EFE menunjukkan skor 3,24, dengan faktor peluang lebih besar 0,40 dari faktor ancaman yang menandakan peluang yang dapat dimanfaatkan bagi Rumah Sakit Unipdu Medika sangat besar.
3. Dari analisis IFE dan EFE diperoleh hasil analisis matriks SWOT. Alternatif strategi yang ditawarkan dalam analisis matriks SWOT adalah: Strategi WO yaitu: menambah wilayah dan usaha promosi tidak hanya ke 4 kecamatan saja, meningkatkan kerjasama dengan klinik dan praktik agar memberi rujukan ke Rumah Sakit Unipdu Medika, memberikan intensif atau tunjangan untuk memotivasi pegawai non medis.
4. Berdasarkan matriks strategi besar Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang berada di kuadran II, dan strategi yang sesuai dengan kondisi tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
5. Analisis IE menunjukkan posisi Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang berada pada sel I, alternatif strateginya adalah tumbuh dan kembangkan. Strategi ini dilakukan dengan berkonsentrasi pada

industri yang sekarang, strategi ini dapat dicapai melalui strategi penetrasi pasar (market penetration), yaitu dengan cara berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Pengembangan Pasar yaitu mengenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke daerah baru dan segmen pasar baru. Pengembangan produk yaitu meningkatkan pangsa pasar dengan mengembangkan produk atau jasa yang sudah ada atau membuat yang baru.

6. Matriks QSPM menunjukkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dari hasil analisis diperoleh skor 5,81 untuk strategi penetrasi pasar, maka strategi penetrasi pasar adalah strategi yang harus dilakukan oleh Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.

SARAN

1. Rumah Sakit Unipdu Medika hendaknya melakukan analisis lingkungan secara berkala untuk memantau perubahan lingkungan dan perkembangan rumah sakit.
2. Untuk meningkatkan pangsa pasar, dalam promosi yang dilakukan hendaknya perusahaan membuat situs web khusus mengenai profil perusahaan dan layanan kesehatan apa saja yang dimiliki, dan spanduk atau papan penunjuk yang menunjukkan layanan yang dimiliki, tentunya promosi yang dilakukan harus sesuai dengan Pedoman Etika Promosi Rumah Sakit yaitu, Informatif, Edukatif, Preskriptif dan Preparatif
3. Berdasarkan analisa lingkungan, untuk mengatasi kurang maksimalnya penggunaan fasilitas kesehatan serta peningkatan kinerja, hendaknya Rumah Sakit Unipdu Medika menambah tenaga khusus untuk penggunaan fasilitas kesehatan dan memberikan intensif atau tunjangan kepada pegawai sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asumta, Muhammad Zulfikar, 2016, *Peran Pengawasan dan Tipe Kepemimpinan Dalam Komitmen Penganggaran Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Keuangan Rumah Sakit Di Jawa Timur*, Disertasi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga Surabaya
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2014, *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Tahun 2013*, No. 13/02/35/Th. XII, 5 Februari 2014, Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2015, *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Tahun 2014*, No. 13/02/Th.XIII, 5 Februari 2015, Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2016, *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Tahun 2015*, No. 12/02/35/Th.XIV, 5 Februari 2016, Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2016, *Jumlah Penduduk Hasil Proyeksi 2011-2015 Menurut Jenis Kelamin dan Kabupaten/Kota*, viewed 10 April 2016, (<http://jatim.bps.go.id/linkTabelStatistik/view/id/323>)
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang, 2015, *Jombang Dalam Angka 2014*, Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang, 2016, *Jombang Dalam Angka 2015*, Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang
- Bungin, Burhan, 2007, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Kencana, Jakarta.
- David, Fred R. dan David, Forest R., 2015, *Strategic Management: Concept and Case*, Pearson Education, Harlow.
- Hartono, Bambang, 2010, *Manajemen Pemasaran Untuk Rumah Sakit*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hunger J. David dan Thomas I. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis, 2th Edition*. Terjemahan Agung J. Andi. Yogyakarta.
- Kementrian Kesehatan, 2004, *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 1204/Menkes/SK/X/2004 tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Rumah Sakit*, Jakarta
- Kementrian Kesehatan, 2010, *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit*, Jakarta
- Kementrian Kesehatan, 2014, *Peraturan Menteri Kesehatan No 75 Tahun 2014 Pasal 37 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat*, Jakarta.
- Kementrian Kesehatan, 2013, *Data Rumah Sakit Tahun 2013*, viewed 26 Maret 2016, (http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/propinsi_2013.php)
- Kementrian Kesehatan, 2014, *Data Rumah Sakit Tahun 2014*, viewed 26 Maret 2016, (http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/propinsi_2014.php)
- Kementrian Kesehatan, 2015, *Data Rumah Sakit Tahun 2015*, viewed 26 Maret 2016,

(http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/propinsi_2015.php)

Pearce, John, A. dan Richard B. Robinson, 2013, *Manajemen Strategis*, Salemba Empat, Jakarta.

Sabarguna, Boy.S, 2006, *Manajemen Strategik Rumah Sakit*, Konsorsium Rumah Sakit Islam Jateng-DIY, Yogyakarta

Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit