

**ANALISA SWOT RSUD SAWAH BESAR SEBAGAI RUMAH SAKIT
TIPE D DI PROVINSI DKI JAKARTA**

Erma Handayani dan Adang Bachtiar

Universitas Indonesia

E-mail: Ermahandayani80@yahoo.com dan adang@post.harvard.edu

Diterima:

19 Agustus 2021

Direvisi:

02 September

2021

Disetujui:

15 September

2021

Abstrak

Perencanaan strategis merupakan hal yang sangat menentukan arah perkembangan Rumah Sakit tuntut mencapai visi dan misi rumah sakit. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal RSUD Sawah Besar sehingga memiliki rencana strategi pengembangan rumah sakit. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner dan *Focus Group Discussion (FGD)* bersama manajemen RSUD Sawah Besar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai IFE (*Internal Faktor Evaluation*) RSUD Sawah Besar sebesar 2.65 yang artinya berada di daerah IFE rata-rata, dan nilai EFE (*External Faktor Evaluation*) dari RSUD Sawah Besar sebesar 2.69 berada di daerah EFE sedang. Dari hasil tersebut menempatkan posisi RSUD Sawah Besar di kuadran V (*hold and maintain*). Kesimpulan dari penelitian ini adalah dengan melakukan analisa situasi dengan metode SWOT, RSUD Sawah Besar dapat menentukan secara khusus rencana strategis yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal sesuai dengan posisi kuadran yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.

Kata kunci: *Perencanaan Strategis, Metode SWOT, Hold and Maintain*

Abstract

Strategic planning is the thing that determines the direction of hospital development to achieve the vision and mission of the hospital. The purpose of this research is to find out the internal and external conditions of Sawah Besar Hospital so that it has a hospital development strategy plan. This research is a descriptive research with a qualitative approach where primary data collection is done through questionnaires and Focus Group Discussion (FGD) with the management of RSUD Sawah Besar. The results of this study showed that the IFE (Internal Faktor Evaluation) value of Sawah Besar Hospital was 2.65 which means that it was in the average IFE area, and the EFE (External Faktor Evaluation) value of Sawah Besar Hospital of 2.69 was in the medium EFE area. From these results place the position of Sawah Besar Hospital in quadrant V (hold and maintain). The conclusion of this study is that by analyzing the situation with swot method, Sawah Besar Hospital can determine specifically a strategic plan that is adjusted to internal and external conditions in accordance with the quadrant position, namely market penetration strategy and product development.

<i>Keywords</i> : Strategic Planning, SWOT method, Hold and Maintain
--

Pendahuluan

Rumah Sakit sebagai produsen layanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman-ancaman yang akan datang. Perencanaan strategis yang dimiliki Rumah Sakit(RS) memungkinkan RS tersebut memiliki kemampuan dalam melakukan pengelolaan Rumah Sakit dan sesuatu yang diharapkan di masa depan dapat terwujud. Perencanaan strategis mempunyai peranan yang penting untuk dapat menjawab tuntutan lingkungan di sekitar RS tersebut (Lahdji, 2015). Perencanaan strategis yang cukup menyebabkan kinerja Rumah Sakit menjadi baik dan terdapat pengaruh pengembangan strategi (pengembangan strategi dan implementasi strategi) terhadap kinerja. Peran institusi Rumah Sakit dewasa ini semakin dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih bermutu dan sanggup memenuhi berbagai kebutuhan yang diakibatkan oleh berbagai perubahan epidemiologi penyakit, struktur sosial dan ekonomi, perkembangan ilmu dan teknologi dan struktur demografis. Dengan alasan demikian maka Rumah Sakit tidak dapat dikelola dengan manajemen yang sederhana, tetapi harus dikelola secara profesional sehingga mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul akibat perubahan tersebut. Dibutuhkan manajemen strategi untuk menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan rumah sakit.

Kecakapan dan kelihaihan manajemen Rumah Sakit dalam melakukan pengelolaan Rumah Sakit yang harus menjalankan misi sosial dan juga sebagai entitas bisnis menjadi tantangan tersendiri bagi Rumah Sakit tersebut untuk keberlangsungan perkembangan rumah sakit. Karena itu Rumah Sakit harus memiliki prinsip manajemen yang baik. Rumah Sakit pemerintah yang tentunya mendapatkan dukungan dana dari pemerintah dan bekerja sama dengan BPJS tetap memiliki tantangan dalam pengelolaan RS untuk mencapai tujuan RS (Kosala, 2019). Proses manajemen strategis tersebut merupakan serangkaian analisis dan pilihan yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa suatu organisasi akan memilih 'strategi yang baik', yaitu yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Untuk menjawab tantangan persaingan Rumah Sakit dimasa yang akan datang, organisasi harus menciptakan jasa dan produk baru dengan menggunakan teknologi terkini, inovatif dan kreatif, organisasi yang fleksibel dan mudah beradaptasi. Menghadapi berbagai perubahan yang terjadi, Rumah Sakit harus dinamis dan bisa menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat ditengah berbagai kebijakan yang ada. Untuk tetap bertahan, Rumah Sakit harus dikelola secara efektif dan efisien dengan tetap menghasilkan layanan yang bermutu dan mampu memberikan kepuasan penuh kepada seluruh konsumennya (Heningnurani, 2019). Perencanaan strategis menjadi kunci penting untuk dapat membawa Rumah Sakit sesuai dengan visi misinya. Tentu saja banyak hal yang dapat menjadi pertimbangan dan masukan untuk membuat suatu strategi yang dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan, persaingan dan situasi organisasi. Langkah yang penting untuk dilakukan adalah melakukan analisa lingkungan eksternal Rumah Sakit untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman, serta analisis lingkungan internal Rumah Sakit untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan Rumah Sakit.

Fathma Medika Gresik untuk Meningkatkan Kunjungan Tahun 2016 dilakukan bertujuan untuk menganalisis strength, weakness, opportunity, dan threat di IGD RS Fathma Medika dengan hasil penelitiannya yaitu bahwa IGD RS Fathma Medika berada di posisi kuadran I berdasarkan kuadran SWOT. Berdasarkan kuadran tersebut, IGD RS Fathma Medika dapat menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan Rumah Sakit, dimana strategi yang digunakan adalah Growth Strategy. Penelitian lain yang

menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui rancangan strategis melalui analisis faktor internal dan eksternal sebagai dasar pembuatan rencana dan program strategis rumah sakit sehingga dapat menggambarkan keadaan rumah sakit saat ini dan 5 (lima) tahun ke depan dilakukan oleh Nawarini (2020). Hasil analisis yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah hasil analisis situasi dengan menggunakan matriks IE yang berada pada kuadran IV sehingga strategi yang paling baik untuk dilakukan adalah strategi intensif, integratif, dan konsentrasi. RSUD Sawah Besar sebagai RSUD Tipe D di wilayah perkotaan di DKI Jakarta, selayaknya memiliki strategi yang tepat untuk pengembangan Rumah Sakit sesuai dengan visi dan misi Rumah Sakit, karena itu dalam penelitian ini dilakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari RSUD Sawah Besar yang nantinya dapat digunakan untuk membuat perencanaan strategis yang lebih tajam dan sesuai dengan kondisi RSUD Sawah Besar.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif. Tempat penelitian dilakukan di RSUD Sawah Besar dan waktu penelitian dilaksanakan yakni bulan Desember 2020. Responden pada penelitian ini berjumlah 38 orang terdiri dari Direktur Rumah Sakit, Kasubag TU RS, Kepala Seksi Pelayanan Medis dan Keperawatan, kasatpel UGD dan staf RS. Pengumpulan data pada penelitian ini untuk memperoleh data primer dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, sedangkan data sekunder dengan menggunakan studi dokumentasi. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner dan *focus grup discussion*. Teknik analisis data dilakukan sesuai langkah dalam analisis SWOT yakni memberikan bobot masing-masing faktor tersebut pada kolom dengan menggunakan skala ordinal, melakukan skoring untuk menyusun matriks *Strenght, Weakness, Opportunity, and Threat*, membuat diagram matriks SWOT untuk menentukan posisi RS dalam diagram analisis SWOT dan yang terakhir pemilihan strategi yang tepat berdasarkan posisi dalam matriks SWOT.

Hasil dan Pembahasan

Berikut ditampilkan karakteristik responden/narasumber yang diwawancara termasuk Manajemen RS :

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur Responden di RSUD Sawah Besar

Umur Responden (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20-30	18	47.4
31-40	16	42.1
41-50	3	7.9
51-60	1	2.6
> 60	0	0
Total	38	100

Sumber : Penulis

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di RSUD Sawah Besar

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	14	36.8
Perempuan	24	63.2
Total	38	100

Sumber : Penulis

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja Responden di RSUD Sawah Besar

Lama Kerja Responden	Jumlah	Persentase (%)
< 1	8	21.1
1-5	23	60.5
> 5	7	18.4
Total	38	100

Sumber : Penulis

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden di RSUD Sawah Besar

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	4	10.5
D3/D4	4	10.5
S1	28	73.7
S2	2	5.3
Total	38	100

Sumber : Penulis

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jabatan/Profesi Responden di RSUD Sawah Besar

Profesi Responden	Jumlah	Persentase (%)
Pejabat Struktural	3	7.9
Dokter Umum	24	63.2
Perawat	7	18.4
<i>Driver</i>	4	10.5
Total	38	100

Sumber : Penulis

Dari hasil kuesioner dari peneliti kepada 38 responden, didapatkan faktor internal dan eksternal di RSUD Sawah Besar Sebagai Berikut :

Tabel 3. Variabel Faktor Internal

FAKTOR INTERNAL	
Strengths (S)	Weaknesses (O)
<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki SDM yang cukup - Peralatan kesehatan yang cukup lengkap - Kerja sama tim yang solid - Loyalitas staf yang baik terhadap RS - Dukungan manajemen RS yang baik - Staf UGD rata-rata Berusia muda - Dokter spesialis cukup lengkap sesuai dengan tipe RS - Lingkungan kerja yang nyaman - Kompetensi Staf IGD bagus - Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat - Sistem informasi RS digital yang cukup memadai - Memiliki kegiatan rutin untuk meningkatkan kekompakan tim (<i>outbond, family gathering</i>) - Memiliki Kerja sama dengan RS lain mengenai sistem UGD yang saling <i>ambil</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya pemasaran RS - Kurang monitoring dan evaluasi dari manajemen - Tidak ada <i>reward and punishment</i> dari manajemen - Jumlah bed terbatas - Masih banyak pegawai yang kurang disiplin - Sempitnya ruangan pelayanan - Masih kurangnya keramahan petugas - Masih ada staf yang melakukan pelayanan tidak sesuai dengan SOP

Sumber : Penulis

Tabel 4. Variabel Faktor Internal

FAKTOR EKSTERNAL	
Opportunities (O)	Threats (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi strategis di tengah perkotaan - RS pemerintah dengan biaya pelayanan kesehatan lebih terjangkau - Anggaran RS didukung dari APBD dan BLUD - Bekerja sama dengan BPJS - Lokasi berada di pemukiman padat penduduk dan perkantoran - Merupakan satu-satunya RSUD di Kecamatan Sawah Besar - Adanya klinik 24 jam di wilayah kecamatan Sawah Besar 	<ul style="list-style-type: none"> - Keberadaan RS Swasta tipe B yang dekat dengan lokasi RS Sawah Besar - Kurangnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan - Berubah-ubahnya kebijakan pemerintah terkait tata kelola RS pemerintah - Inovasi yang di lakukan RS lain disekitar RSUD Sawah Besar yang melakukan pengembangan fasilitas dan SDM - Fasilitas RS Swasta lebih lengkap - RS Swasta menerima pasien BPJS - Karakteristik masyarakat sekitar yang kritis terhadap pelayanan RS (langsung ke media sosial) - Lahan Gedung RS yang kecil

Langkah lanjutan setelah dilakukan identifikasi faktor kekuatan,kelemahan,peluang dan ancaman maka akan dilakukan pembobotan dari masing-masing item faktor internal dan eksternal. Pembobotan dilakukan dengan menilai bobot item antara 0.0 bila tidak penting dan 1.0 bila semua penting. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0. Setelah itu skala (rating) dilakukan pada semua item *Critical Success Faktor* pada faktor internal dan eksternal antara 1 sampai dengan 4 dengan arti sebagai berikut ; 1 = Dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, 4 = sangat bagus. Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi organisasi. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi organisasi (Wardani, 2019).

Tabel 5. Matriks IFE (Internal Faktor Evaluation)

No	<i>Critical Success Faktor</i>	Bobot	Rating	Score
	<i>Strength (Kekuatan)</i>			
1	Memiliki SDM yang cukup	0,04	2	0,08
2	Peralatan kesehatan yang cukup lengkap	0,052	3	0,156
3	Kerja sama tim yang solid	0,04	2	0,08
4	Loyalitas staf yang baik terhadap RS	0,04	2	0,08
5	Dukungan manajemen RS yang baik	0,052	3	0,156
6	Staf UGD rata-rata Berusia muda	0,04	2	0,08
7	Dokter spesialis cukup lengkap sesuai dengan tipe RS	0,052	3	0,156
8	Lingkungan kerja yang nyaman	0,052	3	0,156
9	Kompetensi Staf IGD bagus	0,04	2	0,08
10	Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat	0,084	4	0,336
11	Sistem informasi RS digital yang cukup memadai	0,04	2	0,08
12	Memiliki kegiatan rutin untuk meningkatkan kekompakan tim (outbond, family gathering)	0,04	2	0,08
13	Memiliki Kerja sama dengan RS lain mengenai sistem UGD yang saling ambil	0,04	2	0,08
<i>Weakness (Kelemahan)</i>				
1	Kurangnya pemasaran RS	0,084	4	0,336
2	Kurang monitoring dan evaluasi dari manajemen	0,04	2	0,08

3	Tidak ada reward and punishment dari manajemen	0,04	2	0,08
4	Jumlah bed terbatas	0,052	3	0,156
5	Masih banyak pegawai yang kurang disiplin	0,04	2	0,08
6	Sempitnya ruangan pelayanan	0,04	2	0,08
7	Masih kurangnya keramahan petugas	0,052	3	0,156
8	Masih ada staf yang melakukan pelayanan tidak sesuai dengan SOP	0,04	2	0,08
Total				2,648

Sumber : Penulis

Tabel 6. Matriks EFE (External Faktor Evaluation)

No	<i>Critical Success Faktor</i>	Bobot	Rating	Score
	<i>Opportunities (Peluang)</i>			
1	Lokasi strategis di tengah perkotaan	0,08	4	0,32
2	RS pemerintah dengan biaya pelayanan kesehatan lebih terjangkau	0,08	4	0,32
3	Anggaran RS didukung dari APBD dan BLUD	0,08	3	0,24
4	Bekerja sama dengan BPJS	0,067	2	0,134
5	Lokasi berada di pemukiman padat penduduk dan perkantoran	0,067	2	0,134
6	Merupakan satu-satunya RSUD di Kecamatan Sawah Besar	0,08	3	0,24
7	Adanya klinik 24 jam di wilayah kecamatan Sawah Besar	0,067	2	0,134
Ancaman				
1	Keberadaan RS Swasta tipe B yang dekat dengan lokasi RS Sawah Besar	0,043	1	0,043
2	Kurangnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan	0,067	2	0,134
3	Berubah-ubahnya kebijakan pemerintah terkait tata kelola RS pemerintah	0,043	2	0,086
4	Inovasi yang di lakukan RS lain disekitar RSUD Sawah Besar yang melakukan pengembangan fasilitas dan SDM	0,045	1	0,045

5	Fasilitas RS Swasta lebih lengkap	0,067	3	0,201
6	RS Swasta menerima pasien BPJS	0,067	2	0,134
7	Karakteristik masyarakat sekitar yang kritis terhadap pelayanan RS (langsung ke media sosial)	0,067	3	0,201
9	Lahan Gedung RS yang kecil	0,08	4	0,32
Total				2,686

Sumber : Penulis

Tahapan selanjutnya adalah penetapan matriks IE (Internal-Eksternal) yaitu suatu cara untuk memformulasikan strategi alternatif berdasarkan pada 2 dimensi kunci, yaitu total nilai IFE yang diberi bobot di sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot di sumbu Y (Sambodo, 2008). Matrik IE dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai strategi yang berbeda yaitu yang pertama unit bisnis yang termasuk ke dalam sel I, II, IV berada pada posisi *Growth and Build* dan strategi yang digunakan pada posisi ini adalah strategi intensif atau integratif. Strategi intensif dapat dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar, sedangkan strategi integratif dapat dilakukan dengan integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal. Yang kedua adalah unit bisnis yang termasuk ke dalam sel III, V, VII, berada pada posisi *Hold And Maintain* dan strategi yang digunakan pada posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar adalah strategi dimana unit bisnis berusaha untuk mendapatkan dominasi pasar yang lebih besar dan sudah memiliki penawaran. Bagian dari strategi ini sering berfokus pada menangkap bagian yang lebih besar dari pasar yang ada melalui proses yang dikenal sebagai pengembangan pasar. Pengembangan pasar melibatkan langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti yang bertujuan untuk memperluas pasar yang dapat dicapai dan berfokus untuk mendapatkan bagian pasar yang belum terlayani. Menurut (Kumar & Narayana, 2019) Penetrasi pasar sangat ideal untuk perusahaan dan produk baru tanpa basis pelanggan yang sudah ada. Merek atau produk yang relatif tidak dikenal, dan organisasi/unit bisnis ingin mengguncang segalanya sambil menarik perhatian dan segmen pangsa pasar. Strategi penetapan harga untuk penetrasi pasar seringkali melibatkan harga yang lebih rendah dari pesaing. Diantara teknis penetrasi pasar tersebut adalah menggabungkan kampanye iklan dan media yang agresif dengan titik harga rendah digunakan untuk menembus pasar yang kompetitif secara efektif. Jadi, penetrasi pasar merupakan strategi jangka pendek untuk memposisikan produk atau merek di awal siklus hidup. Setelah organisasi/unit bisnis dapat menembus pasar dan membangun basis pelanggan, mengembangkan pasar akan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Memperkenalkan produk dan layanan baru ke basis pelanggan yang ada dan memperluas pasar melalui periklanan, komunikasi, dan pengembangan pelanggan yang berkelanjutan. Pengembangan pasar dianggap sebagai kunci strategi penetrasi pasar. Ini berarti memperluas ke pengguna potensial baru. Sasaran dari strategi penetrasi ini adalah orang-orang yang belum pernah membeli produk atau jasa perusahaan. Jadi perusahaan menambahkan orang baru ke basis pelanggan potensialnya dan meningkatkan batas pasarnya. Perusahaan juga dapat menambahkan orang ke basis penggunaanya dengan menargetkan pengembangan secara agresif atau dengan mengidentifikasi segmen baru di pasar saat ini. Namun, sebelum mengembangkan pasar baru, penilaian semua risiko terkait

merupakan faktor kunci sehingga unit bisnis dapat menghitung keuntungan ataupun risiko ke depannya (Sri Hayati & Si, 2017). Pengembangan pasar membutuhkan strategi jitu untuk dapat mengenalkan produk pelayanan RSUD Sawah Besar kepada pelanggan. Terdapat 4 tipe strategi pemasaran yang membedakan bagaimana suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungannya dan strategi pemasaran yang diadopsinya ; Tipe *Defenders* dimana organisasi memiliki produk – market domain yang sempit, artinya organisasi tersebut jarang melakukan penyesuaian di bidang teknologi, struktur ataupun metode operasinya dan hanya focus kepada peningkatan efisiensi operasi. Rumah Sakittipe ini memiliki pasien dari wilayah dan kelompok yang sangat heterogen. Tipe *Prospectors*, organisasi secara kontinyu mencari peluang pasar baru, menjadi agen perubahan dengan selalu berinovasi dimana *competitor* memberikan respon terhadapnya. Namun tipe ini menjadi kurang efisien karena upayanya yang besar dalam berinovasi. Rumah Sakit ini pasiennya cenderung berasal dari wilayah dan kelompok yang homogen. Pada tipe *Analyzer*, organisasi bergerak pada 2 produk – market domain. Satu produk market domain bersifat stabil yang beroperasi secara rutin dan efisien dan yang lainnya bersifat dinamis dimana pemimpin dapat membaca situasi yang menguntungkan dari produk tersebut. Rumah Sakit tipe *Analyzer* cenderung melayani segmen pasien dan memiliki jenis jasa pelayanan yang terbatas tetapi langsung merespon terhadap perkembangan penyajian jasa pelayanan yang dibutuhkan masyarakat. Tipe *reactors* adalah top manajemen tidak dapat melakukan penyesuaian terhadap perubahan dan ketidakpastian situasi (miles and snow,2003). Dari tipe – tersebut RSUD Sawah Besar dapat memilih strategi yang sesuai dengan kondisi dan lingkungannya. Unit bisnis yang termasuk pada sel VI, VIII, IX berada di posisi *Harvest* atau *Divesture* (David,1997).

Bagan 1. Matriks IE (Internal-Eksternal)
THE MATCHING STAGE

The IFE Total Weight Scored

		4.0	Kuat	3.0	Sedang	2.0	Lemah	1.0
The EFE Total Weight Scored	Tinggi 3.0							
	Sedang 2.0		V (2.648) (2.686)					
	Lemah				V (2.648) (2.686)			
	1.0							

Berdasarkan matriks IFE dan EFE didapatkan hasil :

- Skor total IFE = 2.648, dimana nilai kekuatan sebesar 1.6 dan nilai kelemahan 1.048, ini berarti posisi organisasi kuat karena kekuatan lebih banyak daripada kelemahan
- Skor total EFE = 2.648, dimana nilai peluang sebesar 1.522 dan nilai ancaman sebesar 1.164. Berarti peluang lebih besar daripada ancaman
- Dari matriks IE didapatkan bahwa RSUD Sawah Besar berada di sel V, maka strategi yang akan dilakukan adalah *Hold And Maintain*
- Strategi yang dipakai oleh RSUD Sawah Besar adalah strategi *Market Penetration Dan Product Development*.

Strategi market penetration merupakan suatu strategi atau metode yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menciptakan atau menembus pasar yang ada dan membangun pondasi yang stabil untuk mengembangkan bisnisnya. Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa penetrasi pasar berbeda dengan pengembangan pasar. Pengembangan pasar menggunakan penawaran produk atau layanan yang ada untuk menarik pasar pelanggan baru, sedangkan penetrasi pasar adalah upaya untuk menggali lebih dalam pasar yang ada (Zvolánková, 2019). Teknik Penetrasi Pasar biasanya tidak memengaruhi strategi pemasaran perusahaan secara keseluruhan, tetapi selalu membawa potensi pertumbuhan yang solid dan peningkatan pendapatan. Penetrasi pasar terjadi ketika ada fokus pada pengguna yang ada dengan maksud untuk meningkatkan tingkat penggunaan layanan yang ada. Penetrasi pasar membutuhkan sedikit inovasi dengan lebih mengenalkan layanan yang sudah ada untuk kemudian ditawarkan kepada kelompok pelanggan yang sudah mapan, sudah dikenal dan mudah diantisipasi (O'Beirne, 2010). Penetrasi pasar juga bisa dijadikan alat ukur penjualan. Hal ini berkaitan dengan jumlah pelanggan potensial yang telah membeli produk perusahaan tertentu daripada produk pesaing, atau tidak ada produk sama sekali. Penetrasi pasar untuk perusahaan biasanya dinyatakan sebagai persentase, artinya produk perusahaan mewakili persentase tertentu dari total pasar untuk produk tersebut. Untuk menghitung penetrasi pasar yaitu volume penjualan saat ini untuk produk atau layanan dibagi dengan total volume penjualan semua produk serupa, termasuk yang dijual oleh pesaing. Hasilnya dikalikan dengan 100 untuk memindahkan desimal dan membuat persentase. Berikut beberapa strategi dari penetrasi pasar yaitu penetapan harga produk atau layanan secara agresif, periklanan atau promosi agresif melalui media-media yang ada, bagaimana membuat pelanggan baru tertarik akan produk atau layanan yang ditawarkan, dan promosi diskon terhadap produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Strategi penetrasi pasar yang lebih detil selain penetrasi harga, yaitu meluncurkan produk baru ke pasar adalah contoh penetrasi pasar lain yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis, menentukan segmen pasar baru, memperluas pemasaran ke wilayah lain, membuka cabang baru di lokasi yang berbeda, mengembangkan sinergi dengan unit bisnis lain yang strategis. Penetrasi pasar perlu dilakukan, terutama untuk unit bisnis yang cenderung masih baru dan masih berkembang, agar dapat menggeser posisi pesaing lama dengan menawarkan produk atau layanan dengan kualitas sama namun harga lebih hemat dan untuk meningkatkan penggunaan produk oleh pelanggan yang ada.

Strategi *Product Development* merupakan strategi untuk mencari kenaikan penjualan produk atau jasa dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru. Pengembangan produk mengacu pada semua tahapan yang termasuk dalam membangun sebuah produk dari ide awal hingga peluncurannya di pasar. Semua proses yang terlibat dalam merumuskan produk baru di pasar, atau memodifikasi dan menyajikan produk yang ada di pasar dipahami sebagai pengembangan produk. Dengan demikian, pengembangan produk berkisar pada prosedur yang terkait dengan seluruh

perjalanan hidup suatu produk, baik itu ide, inovasi, dan konsumsi (Sari et al., 2020). Banyak pendekatan dan model yang digunakan untuk pengembangan produk tergantung pada kebutuhan unit bisnis. Sebagian besar model proses dapat dikategorikan menurut tujuan relatifnya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengembangan produk antara lain, merekomendasikan produk yang akan dikembangkan, membuat sistem dari kegiatan pengembangan, menyederhanakan kegiatan pengembangan, menjelaskan dan mengevaluasi kegiatan pengembangan, berorientasi pada pelanggan dan berdasarkan kekuatan tim (Eby, 2017). Proses pengembangan produk harus dilakukan dengan strategi yang disiapkan dengan matang. Unit bisnis harus memahami konsumen, pasar dan pesaing untuk mengembangkan produk yang memberikan nilai superior kepada pelanggan. Karena tidak sedikit produk yang masuk proses, hanya segelintir yang bisa mencapai pasar. Terdapat 8 langkah utama dalam proses pengembangan produk baru. Langkah pertama adalah Pembuatan ide yang mengacu pada pencarian sistematis untuk ide-ide produk baru. Langkah selanjutnya dalam proses pengembangan produk baru adalah penyaringan ide dengan memilih ide-ide yang paling bagus. Untuk melanjutkan proses pengembangan produk baru, ide-ide menarik harus dikembangkan menjadi konsep produk.

Konsep produk adalah versi rinci dari ide produk baru yang dinyatakan dalam istilah konsumen yang bermakna. Kemudian konsep produk yang sudah ada, dikembangkan menjadi konsep produk alternatif. Selanjutnya adalah pengujian konsep yang dapat disajikan kepada konsumen baik secara simbolis maupun fisik untuk mengetahui seberapa tertarik konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Langkah ke empat adalah pengembangan strategi pemasaran. Ketika konsep yang menjanjikan telah dikembangkan dan diuji, saatnya untuk merancang strategi pemasaran awal untuk produk baru berdasarkan konsep produk untuk memperkenalkan produk baru ini ke pasar. Langkah kelima dalam proses pengembangan produk baru melibatkan tinjauan penjualan, biaya dan proyeksi keuntungan untuk produk baru untuk mengetahui apakah faktor-faktor ini memenuhi tujuan unit bisnis. Jika ya, produk dapat dipindahkan ke tahap pengembangan produk. Selanjutnya proses pengembangan produk baru berlangsung dengan pengembangan produk yang sebenarnya, terdapat deskripsi kata, gambar, atau mungkin prototipe kasar. Tahap terakhir sebelum komersialisasi dalam proses pengembangan produk baru adalah uji pemasaran. Dalam tahap proses pengembangan produk baru ini, produk dan program pemasaran yang diusulkan diuji dalam pengaturan pasar yang realistis. Tahap terakhir dalam proses pengembangan produk baru adalah komersialisasi yakni mengenalkan produk baru kepada pasar (Claessens, 2015). Jenis-jenis produk baru yang dapat dikenalkan kepada pasar antara lain produk baru yang belum ada di dunia, produk baru dari unit bisnis, tambahan dari produk yang sudah ada, perbaikan dan revisi produk yang sudah ada, mengubah citra produk yang sudah ada, produk yang sama namun dengan biaya yang lebih hemat.

Analisis situasi sebagai bagian dari proses penyusunan strategi harus dilakukan secara bersama-sama antara lingkungan internal dan eksternal. Sebagaimana matriks TOWS yang menggabungkan keduanya sekaligus untuk mendapatkan alternatif strategi. Rangkuman kekuatan - kelemahan internal dengan peluang - ancaman eksternal di RSUD Sawah Besar melahirkan beberapa strategi berikut :

Tabel 7. Matriks TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses dan Strengths)

KEKUATAN INTERNAL (STRENGTH)	KELEMAHAN INTERNAL (WEAKNESS)
1. Memiliki SDM yang cukup	1. Kurangnya pemasaran RS

MATRIKS TOWS

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Peralatan kesehatan yang cukup lengkap 3. Kerja sama tim yang solid 4. Loyalitas staf yang baik terhadap RS 5. Dukungan manajemen RS yang baik 6. Staf UGD rata-rata Berusia muda 7. Dokter spesialis cukup lengkap sesuai dengan tipe RS 8. Lingkungan kerja yang nyaman 9. Kompetensi Staf IGD bagus 10. Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat 11. Sistem informasi RS digital yang cukup memadai 12. Memiliki kegiatan rutin untuk meningkatkan kekompakan tim (<i>outbond, family gathering</i>) 13. Memiliki Kerja sama dengan RS lain mengenai sistem UGD yang saling ambil | <ol style="list-style-type: none"> 2. Kurang monitoring dan evaluasi dari manajemen 3. Tidak ada <i>reward and punishment</i> dari manajemen 4. Jumlah <i>bed</i> terbatas 5. Masih banyak pegawai yang kurang disiplin 6. Sempitnya ruangan pelayanan 7. Masih kurangnya keramahan petugas 8. Masih ada staf yang melakukan pelayanan tidak sesuai dengan SOP |
|---|---|

PELUANG EKSTERNAL (OPPORTUNITIES)	STRATEGI KEKUATAN DAN PELUANG (SO)	STRATEGI KELEMAHAN DAN PELUANG (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis di tengah perkotaan 2. RS pemerintah dengan biaya pelayanan kesehatan lebih terjangkau 3. Anggaran RS didukung dari APBD dan BLUD 4. Bekerja sama dengan BPJS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan SIMRS digital secara optimal 2. Peningkatan kualitas layanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang menarik minat masyarakat untuk mendapatkan layanan kesehatan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengoptimalan manajemen keuangan BLUD untuk alokasi pembangunan infrastruktur RS termasuk infrastruktur sistem informasi/teknologi informasi 2. Peningkatan promosi RS dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan

5. Lokasi berada di pemukiman padat penduduk dan perkantoran	peningkatan pendapatan	metode pemasaran RS yang disesuaikan dengan segmen pasar RS
6. Merupakan satu-satunya RSUD di Kecamatan Sawah Besar	3. Peningkatan strategi pemasaran secara optimal dengan menonjolkan produk pelayanan kesehatan disertai tarif layanan yang terjangkau dan letak RS yang strategis	
7. Adanya klinik 24 jam di wilayah kecamatan Sawah Besar		

ANCAMAN EKSTERNAL	STRATEGI KEKUATAN DAN ANCAMAN (ST)	STRATEGI KELEMAHAN DAN ANCAMAN (WT)
1. Keberadaan RS Swasta tipe B yang dekat dengan lokasi RS Sawah Besar	1. Memaksimalkan strategi pemasaran RS kepada semua segmen layanan kesehatan, khususnya segmen menengah ke bawah dengan menonjolkan layanan unggulan RSUD Sawah Besar	1. Peningkatan kompetensi tenaga kesehatan di semua nit untuk meningkatkan kualitas pelayanan RS sehingga dapat bersaing dengan RS lain
2. Kurangnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan	2. Pengembangan produk layanan kesehatan RS yang mampu meningkatkan daya saing disesuaikan dengan visi misi RS dan selarasa dengan berbagai perubahan	2. Mengupayakan ketersediaan dokter spesialis dengan melakukan usulan kebijakan kepada pemerintah untuk penyediaan dokter spesialis, alokasi dana khusus untuk meningkatkan kapasitas SDM dokter spesialis
3. Berubah-ubahnya kebijakan pemerintah terkait tata kelola RS pemerintah	3. Peningkatan kualitas pelayanan dengan menjalankan SOP yang ada dengan membuat sistem yang dapat memastikan staf RS menjalankan pelayanan kesehatan sesuai SOP	3. Pengoptimalan strategi pemasaran RS dengan menciptakan sistem pemasaran RS secara berkesinambungan serta memanfaatkan teknologi yang disesuaikan dengan segmen pasar RS dan perkembangan media sosial terkini
4. Inovasi yang dilakukan RS lain disekitar RSUD Sawah Besar yang melakukan pengembangan fasilitas dan SDM	4. Pemanfaatan teknologi secara maksimal untuk menciptakan inovasi-inovasi yang dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien yang dapat memberikan kepuasan	
5. Fasilitas RS Swasta lebih lengkap		
6. RS Swasta menerima pasien BPJS		
7. Karakteristik masyarakat sekitar yang kritis terhadap pelayanan RS (langsung ke media sosial)		
8. Lahan Gedung RS yang kecil		

pelanggan	dan	
karyawan	RS	itu
sendiri		

Sumber : Penulis

Berdasarkan beberapa strategi yang ada, tentunya dilakukan penentuan prioritas strategi dari RSUD Sawah Besar. Pendekatan yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pemilihan strategi disebut dengan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Beberapa istilah yang menggambarkan komponen QSPM antara lain Alternatif Strategi, Faktor Kunci Keberhasilan, bobot, skor daya tarik (*Attractiveness Scores*), total skor daya tarik (*Total Attractiveness Scores*) dan jumlah total skor daya Tarik. *Attractiveness Scores* (AS) merupakan nilai numerik yang menunjukkan daya Tarik relatif masing-masing strategi. Rentang skor daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Hal tersebut menggambarkan sejauh mana perbandingan strategi satu dengan yang lainnya yang memungkinkan organisasi memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman. Apabila faktor kunci dinilai tidak berpengaruh terhadap strategi yang terpilih maka gunakan tanda hubung (-). Jika dilihat dari posisi di matrix IE yaitu berada pada kuadran *Hold And Maintain*, maka dapat digunakan beberapa strategi alternatif sebagai berikut :

1. Pengembangan produk layanan kesehatan RS yang mampu meningkatkan daya saing (S1)
2. Peningkatan strategi pemasaran RS dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan metode pemasaran RS yang disesuaikan dengan segmen pasar RS (S2)
3. Pemanfaatan teknologi secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien yang dapat memberikan kepuasan pelanggan dan karyawan RS itu sendiri (S3)
4. Pengoptimalan manajemen keuangan BLUD untuk alokasi pembangunan infrastruktur RS termasuk infrastruktur sistem informasi/teknologi informasi (S4)
5. Peningkatan kualitas layanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang menarik minat masyarakat untuk mendapatkan layanan kesehatan dan peningkatan pendapatan (S5)

Berdasarkan matrix QSPM diperoleh prioritas strategi, yaitu Peningkatan strategi pemasaran RS dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan metode pemasaran RS yang disesuaikan dengan segmen pasar RS (S2). Hal ini sesuai dengan kebijakan pemerintah yang menegaskan perlunya Rumah Sakit melakukan upaya pemasaran agar utilisasi Rumah Sakit menjadi lebih tinggi sehingga dapat berkontribusi bagi peninggkatan derajat kesehatan masyarakat. Agar pemasaran dapat dilakukan dengan efektif oleh RSUD Sawah Besar maka perlu adanya manajemen pemasaran yang dapat merumuskan strategi dalam pemasaran tersebut. Manajemen pemasaran mencakup analisis perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas program pemasaran dari unit bisnis yang dirancang untuk menciptakan, membentuk dan mempertahankan pertukaran produk atau jasa yang menguntungkan dengan pelanggan untuk mencapai tujuan unit bisnis. Manajemen Rumah Sakit sangat perlu mengetahui kondisi pasar saat ini dan memahami apa yang menjadi daya tarik pasar. Daya tarik pasar yang merupakan faktor eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu kekuatan pasar (*market forces*), lingkungan kompetitif (*competitive environment*), serta akses pasar (*market access*) (Adnyana & Darma, 2015).

RSUD Sawah Besar dapat memanfaatkan kekuatan internal dalam hal merumuskan strategi pemasaran. Terdapat tiga poin yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis kekuatan internal, yaitu keunikan Rumah Sakit untuk bersaing (*differentiation advantage*),

keunggulan pada biaya (*cost advantage*), dan keunggulan pada kegiatan marketing (*marketing advantage*) (Best, 2013). RSUD Sawah Besar sebagai Rumah Sakit pemerintah tentunya memiliki keunggulan dari segi biaya. Keunikan RSUD Sawah Besar sebagai satu-satunya RSUD tipe D milik pemerintah di wilayah Kecamatan Sawah Besar memiliki keunikan untuk bersaing. Semakin unggul keunikan bersaing yang dimiliki perusahaan, dalam hal ini rumah sakit, maka akan semakin kuat modal perusahaan untuk bersaing dengan para kompetitor (Krisnamurti & Darma, 2015). Dari penelitian yang dilakukan oleh (Maulana, 2017), beberapa saran yang dapat di ambil oleh RSUD Sawah Besar antara lain perlunya dibuat tim khusus untuk marketing RS untuk meningkatkan citra Rumah Sakit kepada pelanggan, Melakukan penyesuaian media promosi dan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi terkait jasa pelayanan rumah sakit. Selain itu RSUD Sawah Besar sangat perlu melakukan penetrasi pasar. Sebagai Langkah awalnya, RSUD sawah besar harus memiliki akses informasi mengenai sumber daya lokal, seperti jejaring pasar dari RSUD Sawah Besar dan tentunya sebagai RS pemerintah memiliki akses yang baik dengan penguasa wilayah.

Pengoptimalan manajemen keuangan BLUD untuk alokasi pembangunan infrastruktur RS termasuk infrastruktur sistem informasi/teknologi informasi (S4). Peningkatan kualitas layanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang menarik minat masyarakat untuk mendapatkan layanan kesehatan dan peningkatan pendapatan (S5). Kualitas jasa pelayanan berorientasi kepada kebutuhan pelanggan dan bagaimana proses penyampaian yang baik mengenai kualitas tersebut kepada pelanggan. Berbagai penelitian sudah banyak dilakukan terkait dengan hubungan kualitas pelayanan Rumah Sakit terkait erat dengan kepuasan pelanggan. Terdapat hubungan antara kehandalan, jaminan, bukti fisik, empati dan daya tanggap dengan kepuasan pada pasien rawat jalan di RSUD Kota Makassar. Bukti fisik Rumah Sakit juga menjadi bagian kualitas Rumah Sakit yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Seperti pada penelitian (Bata, 2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara kualitas pelayanan kesehatan tangibles dengan kepuasan pasien di RSUD Laki pada Kabupaten Tana Toraja dengan nilai $p(0,001) < \alpha(0,05)$. Bukti fisik tersebut antara lain seperti kondisi ruang perawatan yang bersih dan didukung tersedianya fasilitas penunjang di ruang perawatan seperti WC, kenyamanan ruang tunggu, ruang perawatan dan penampilan petugas Kesehatan yang rapi dan bersih. Pemanfaatan teknologi secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien yang dapat memberikan kepuasan pelanggan dan karyawan RS itu sendiri (S3).

Pemanfaatan teknologi di jaman sekarang ini merupakan sesuatu yang harus diimplementasikan oleh suatu unit bisnis. Penguasaan teknologi informasi sangat memengaruhi kinerja organisasi. Dengan aplikasi teknologi maka organisasi akan mengalami perubahan sistem manajemen, dari sistem tradisional ke sistem manajemen kontemporer. Teknologi informasi berkaitan dengan pelayanan, hal tersebut dikarenakan salah satu dimensi dari kualitas pelayanan adalah kecepatan pelayanan. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, RS memperoleh informasi kesehatan pasien terkini dengan waktu yang cepat dan membantu meningkatkan efisiensi pelayanan Kesehatan. Teknologi informasi Rumah Sakit merupakan bagian pengembangan teknologi yang sangat dibutuhkan oleh Rumah Sakit di Jakarta. Hal ini sudah menjadi kebutuhan penting yang disesuaikan dengan sumber daya, pemahaman dan kemampuan Rumah Sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Informasi teknologi sangat berperan dalam peningkatan pelayanan di sektor publik. Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.

RSUD Sawah Besar sebagai Rumah Sakit pemerintah yang didukung dengan sistem pendanaan BLUD sudah memiliki sarana system informasi digital. Hal ini merupakan salah

satu kekuatan internal untuk mendukung pengembangan RS ke depannya. Sistem informasi dengan teknologi yang sudah ada dapat dikembangkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan Pengembangan produk layanan kesehatan RS yang mampu meningkatkan daya saing (S1). Bagaimana Rumah Sakit mengembangkan produk jasa layanannya, tentunya disesuaikan dengan hasil dari berbagai analisa internal dan eksternal. Manajemen Rumah Sakit dapat mengamati data penduduk dan klasifikasi usia penduduk dimana data tersebut dapat memberikan gambaran kepada Rumah Sakit mengenai pengembangan produk apa saja yang banyak dibutuhkan dari warga setempat. Disamping itu, dari data pola penyakit pasien yang datang ataupun yang sedang merebak di masyarakat, manajemen Rumah Sakit dapat mengembangkan pelayanan kesehatan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Upaya lainnya adalah Rumah Sakit dapat mengembangkan produk layanan yang sudah ada. Jadi, kebutuhan pasien merupakan pola kebutuhan yang sudah berkembang di tengah masyarakat dan produk jasa kesehatan merupakan ide cemerlang dari manajemen Rumah Sakit untuk mengembangkan pelayanannya menurut wants dan needs dari masyarakat di wilayahnya. Strategi prioritas telah terpilih, RSUD Sawah Besar selanjutnya dapat menyusun program-program terkait dengan strategi yang sudah dirumuskan bersama yang dapat mengimplementasikan strategi yang telah difokuskan untuk tercapainya visi dan misi Rumah Sakit.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran matriks IFE dan EFE, diketahui bahwa nilai EFE sebagai faktor yang lebih dominan daripada IFE dengan nilai variable peluang yang lebih besar daripada ancaman. Begitu pula dengan nilai IFE dimana nilai variabel kekuatan lebih besar daripada kelemahan. Tentunya hal ini memberikan peluang yang cukup bagi RSUD Sawah Besar untuk mewujudkan visi misi Rumah Sakit dengan strategi yang terpilih. Dari hasil pengukuran matriks IE, posisi RSUD Sawah Besar berada di kuadran V dimana masuk dalam strategi *Hold and Maintain* dengan strategi alternatif yang diperoleh dari hasil pengolahan data QSPM yaitu peningkatan strategi pemasaran RS dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan metode pemasaran RS yang disesuaikan dengan segmen pasar RS sebagai strategi alternatif prioritas. Dari beberapa strategi yang sudah didapatkan dari hasil Analisa SWOT, maka RSUD Sawah Besar dapat melakukan FGD Kembali untuk merumuskan strategi-strategi yang lebih detail mengenai perkembangan RS dengan membuat indikator atau KPI beserta penanggung jawab program yang dihasilkan.

Bibliografi

- Adnyana, Ramia, & Darma, Gede Sri. (2015). Strategi Marketing Mix, Yield Manajement, Customer Satisfaction and Occupancy Rate. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(1), 98–121.
- Bata, Y. W. (2013). *Hubungan kualitas pelayanan kesehatan dengan kepuasan pasien pengguna akses sosial pada pelayanan rawat inap di RSUD Laki pada Kabupaten Tana Toraja*. makassar: Hasanuddin.
- Best, Roger. (2013). *Market-Based Manajement: Pearson New International Edition PDF eBook*. Surabaya: Pearson Higher Ed.
- Claessens, Maximilian. (2015). *Characteristics of services: what is a service—and what makes it so special?* Yogyakarta.
- Eby, Kate. (2017). How to Make a Spreadsheet in Excel, Word, Google Sheets, and Smartsheet for Beginners. *Smartsheet, Published Jun, 13*.
- Heningnurani, Anastasia Yekti. (2019). Strategi Pemasaran RSUD H Abdul Manap Kota Jambi. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 5(3).
- Kosala, Ida Ayu Diah Tirta. (2019). Can Government Hospital Survive in The Era of

- National Health Insurance? *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 50–66.
- Krisnamurti, Made Bayu, & Darma, Gede Sri. (2015). STRATEGI DIFERENSIASI PRODUK DAN JASA DI INDUSTRI DIGITAL PRINT. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(1), 122–139.
- Kumar, Satish, & Narayana, T. Aswatha. (2019). A study on advertsing faktors influencing children towards purchasing the confectionaryfood products. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 8(9), 65–73.
- Lahdji, Aisyah. (2015). Strategi Bisnis RSU PKU Muhammadiyah Blora Melalui Pemetaan Faktor Internal dan Eksternal. *MAGNA MEDIKA: Berkala Ilmiah Kedokteran Dan Kesehatan*, 1(2), 170–179.
- Maulana, NOVERI. (2017). The influence of barosok trading system on ethical business behavior in the husbandry sector in West Sumatera. *Journal Of Advanced Research In Social Sciences And Humanities*, 2(2), 131–138.
- Sari, Dian Cita, Effendy, Faried, Sudarso, Andriasan, Abdillah, Leon A., Fadhillah, Yusra, Fajrillah, Fajrillah, Setiawan, Yuliyanto Budi, Simarmata, Janner, Watrianthos, Ronal, & Jamaludin, Jamaludin. (2020). *Perdagangan Elektronik: Berjualan di Internet*. Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Sri Hayati, S. E., & Si, M. (2017). *Manajemen Resiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wardani, Rahmi. (2019). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM INDONESIA SEHAT DENGAN PENDEKATAN KELUARGA (PIS-PK) DI WILAYAH KERJA PUSKESMAS RANTANG*. Sumatera Utara: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Zvolánková, Veronika. (2019). *Adaptace zahraničních zaměstnanců v CEE Logistics as*.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).