



SKRIPSI

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN JASA KESEHATAN DALAM
MEMPERTAHANKAN RUMAH SAKIT KARANG TEMBOK SURABAYA**

Oleh :

AYU ANGGI PRASETYANTI
040810201104

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2008**

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah sakit adalah bagian integral dan keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan. Sehingga pembangunan rumah sakit saat ini tidak lepas dari kebijaksanaan pembangunan kesehatan, yakni harus sesuai dengan GBHN, Sistem Kesehatan Nasional dan Repelita dibidang kesehatan serta peraturan perundang-undangan.

Perkembangan rumah sakit dalam dua puluh tahun terakhir ini meningkat dengan pesat, terutama di kota-kota besar. Dalam kerangka ini ada kemungkinan akan terjadinya percepatan perkembangan rumah sakit di Indonesia. Perkembangan ini dapat dijadikan patokan bahwa rumah sakit juga turut menunjang program peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

Banyak jumlah rumah sakit dewasa ini, tentunya akan menimbulkan persaingan yang ketat diantara rumah sakit-rumah sakit serta menimbulkan tantangan yang sangat besar bagi pengelola maupun pemilik rumah sakit agar kegiatannya dapat tetap hidup. Persaingan tersebut meliputi pangsa pasar, tenaga medis, tenaga para medis serta tenaga ahli lainnya dibidang kesehatan. Jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat yang kesadarannya makin tinggi, maka rumah sakit harus menyediakan pelayanan jasa medis, menggunakan pengetahuan kedokteran yang mutakhir serta memanfaatkan kemampuan dan fasilitas rumah sakit secara optimal.

Pihak rumah sakit dituntut untuk mandiri, maka rumah sakit disamping menerima pasien dalam rangka fungsi sosial, juga menerima pasien agar mendapat keuntungan untuk menunjang kehidupan usaha rumah sakit tersebut. Perlu ditekankan bahwa keuntungan yang diperoleh, tidak harus berwujud uang atau materi, namun keuntungan juga dapat berupa nama baik, kepercayaan, maupun keuntungan-keuntungan lainnya. Sebagaimana tujuan yang ditetapkan atas pendirian rumah sakit tersebut.

Pemasaran merupakan suatu hal yang penting untuk suatu perusahaan, apakah itu suatu perusahaan industri barang atau jasa. Rumah sakit sebagai lembaga yang menawarkan jasa pelayanan kesehatan, juga membutuhkan kegiatan pemasaran, terutama tujuan rumah sakit yang mempunyai tujuan “*Survive and Growth*”, apalagi yang bertujuan benar-benar mencari profit. Pada periode 1950-an sampai 1960-an, pemasaran seolah-olah merupakan kegiatan yang justru merendahkan kredibilitas lembaga, karena selama ini kegiatan pemasaran dicap sebagai kegiatan yang memanipulasi sasaran pasar. Akan tetapi, mengingat semakin kompetitifnya situasi pelayanan kesehatan dan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan informasi kesehatan, telah mengubah pandangan-pandangan yang keliru tersebut. Maka dibutuhkan strategi dan kemampuan tertentu dalam pengelolaan dan pemasaran. Pemasaran jasa sangat sensitif dalam memahami kebutuhan konsumen. Maka tenaga pemasaran harus selalu dekat dan terus-menerus memperhatikan para konsumen. Disamping itu, para tenaga pemasaran harus mempunyai pengetahuan (*service knowledge*) dan mengenal jasa yang dipasarkan sehingga mereka dapat memperkenalkan dan mempromosikan jasa tersebut. Pemasaran merupakan komunikasi yang tercipta antara produsen dan konsumen, yang mutlak dimiliki oleh suatu industri barang dan jasa, yang mengembangkan sistem produksi yang berorientasi kepasar, yaitu pasar dalam arti mekanisme pertemuan permintaan dan penawaran.

Setiap perusahaan selain proses komunikasi yang diperhatikan, yang perlu mendapat perhatian adalah kehadiran konsumen. Rumah sakit harus selalu dapat mempertahankan kehadiran konsumen, maka produsen harus mampu menampilkan produk di mata konsumen, tidak saja sebagai suatu produk yang mempunyai manfaat terbatas pada fungsi-fungsi fisik saja, namun lebih jauh dapat memenuhi kebutuhan psikologis. Demikian pula dengan rumah sakit yang sangat memperhatikan pelayanannya pada pasien. Rumah sakit memiliki cakupan banyak tenaga ahli medis, peralatan yang cukup lengkap, tempat perawatan nyaman.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam menghadapi laju pertumbuhan perekonomian yang mempengaruhi pola perilaku manusia, maka setiap organisasi apapun jenis kegiatannya harus mampu mengantisipasi dan mengadaptasi segala macam bentuk perubahan dengan berbagai cara yang sesuai dengan jenis kegiatannya yang dilakukan. Salah satu organisasi yang juga merupakan bagian dari proses kehidupan masyarakat adalah rumah sakit.

Munculnya rumah sakit yang menawarkan tarif yang lebih murah, memberikan pelayanan yang lebih menarik, dan humas yang lebih menarik, merupakan pesaing bagi rumah sakit Karang Tembok keadaan tersebut harus segera diantisipasi agar mampu mempertahankan posisi RS Karang Tembok ini.

Atas dasar permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan yang hendak diteliti

1. Faktor apa saja yang meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) bagi R.S Karang Tembok Surabaya.
2. Faktor apa saja yang menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*) bagi R.S Karang Tembok Surabaya.
3. Strategi pemasaran jasa kesehatan R.S Karang Tembok Surabaya.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian yang membahas masalah penentuan strategi pemasaran jasa kesehatan rumah sakit Karang Tembok Surabaya adalah sebagai berikut

1. Untuk mengidentifikasi faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) bagi R.S Karang Tembok Surabaya
2. Untuk mengidentifikasi faktor yang menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*) bagi R.S Karang Tembok Surabaya
3. Penentuan strategi pemasaran jasa kesehatan dalam mempertahankan R.S Karang Tembok Surabaya

1.3.2 Manfaat penelitian

Dari Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut

1. Bagi akademisi

Studi ini diharapkan dapat mengkonfirmasi teori-teori strategi pemasaran jasa kesehatan dengan praktis yang ada di rumah sakit ini. Disamping itu, diharapkan dapat memperoleh hasil yang nantinya dapat dipergunakan sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak yang memerlukan.

2. Bagi Instansi

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam penentuan kebijakan pemasaran, dan dapat merencanakan tindakan selanjutnya yang perlu dilaksanakan.

Disamping itu, diharapkan dapat memperoleh hasil yang nantinya dapat dipergunakan sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak yang memerlukan.

3. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menerapkan ilmu yang telah didapat ke dalam penelitian ini serta memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Dan Karakteristik Jasa

Jasa adalah hasil suatu penggunaan manusia dan mesin terhadap sejumlah orang atau obyek. Jasa meliputi suatu perbuatan, suatu kinerja, atau suatu upaya yang tidak bisa diproses secara fisik (McDaniel, 2001 : 482). Menurut McDaniel (2001 : 483-484) jasa memiliki beberapa karakteristik yang unik, yang membedakannya dengan barang-barang, tidak berwujud (*intangibility*), tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), keragaman (*heterogeneity*), dan tidak tahan lama (*perishability*)

a. Tidak terwujud (*intangibility*)

Perbedaan dasar antara barang dan jasa adalah jasa tidak terwujud, karena tidak terwujud, jasa tidak dapat dipegang, dilihat, dan dicicipi, didengar, atau dirasakan sebagaimana seperti yang terjadi pada barang. Jasa tidak mudah disimpan dan umumnya mudah ditiru.

b. Tidak terpisahkan (*inseparability*)

Barang-barang produksi, dijual, dan kemudian dikonsumsi. Sebaliknya, jasa sering dijual, diproduksi, dan dikonsumsi pada saat bersamaan. Dengan kata lain, produksi dan konsumsi merupakan aktivitas yang tidak dapat dipisahkan. Tidak terpisahkan berarti, karena konsumen harus berada selama produksi jasa berlangsung.

c. Keanekaragaman (*heterogeneity*)

Keanekaragaman berarti jasa yang ditawarkan cenderung tidak standard dan seragam dibandingkan barang.

d. Tidak tahan lama (*perishability*)

Tidak tahan lama artinya tidak dapat disimpan, dimasukkan dalam gudang, atau dijadikan persediaan.

2.1.2 Bauran Pemasaran Untuk Jasa

Keunikan karakteristik jasa yaitu tidak terwujud (*intangibility*), tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), keragaman (*heterogeneity*), dan tidak tahan lama (*perishability*) membuat pemasaran lebih menantang. Menurut McDaniel (2001 : 488) elemen dari bauran pemasaran (produk, distribusi, promosi dan harga) perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan khusus yang diciptakan melalui karakteristik ini.

a. Strategi Produk (Jasa)

Pengembangan dari strategi produk “produk” dalam pemasaran jasa membutuhkan perencanaan yang terfokus pada proses jasa. Tiga jenis proses yang terjadi.

1. Proses manusia (*people processing*) terjadi ketika jasa tersebut ditujukan pada konsumen.
2. Proses kepemilikan terjadi ketika jasa tersebut ditujukan pada kepemilikan konsumen
3. Proses informasi melibatkan penggunaan teknologi (misalnya komputer) atau kekuatan otak

b. Strategi Distribusi

Strategi distribusi untuk organisasi jasa harus difokuskan pada hal-hal seperti kemudahan, jumlah outlet, distribusi langsung atau tidak langsung, lokasi, dan penjadwalan (McDaniel, 2001 : 491)

c. Strategi Promosi

Menurut McDaniel (2001 : 492-493) ada empat strategi promosi.

1. Penekanan pada pedoman yang nyata, pedoman yang nyata adalah simbol yang dari jasa ditawarkan.
2. Menggunakan sumber informasi perorangan, sumber informasi perorangan adalah seseorang dimana konsumen sudah mengenal atau seseorang yang mereka tahu dapat berhubungan secara perorangan.

3. Menciptakan citra perusahaan yang kuat, satu cara untuk menciptakan citra adalah dengan mengelola bukti, termasuk di dalamnya lingkungan fisik dari fasilitas jasa, termasuk penampilan dari karyawan, dan barang-barang berwujud, yang berhubungan dengan jasa.
 4. Melakukan komunikasi pasca pembelian, komunikasi pasca pembelian berkaitan dengan aktivitas tindak lanjut yang dilakukan perusahaan jasa setelah transaksi.
- d. Strategi Harga

Para pemasar harus membuat sasaran ketika pada saat menentukan harga untuk tiap jasa. Menurut McDaniel (2001 : 493) ada tiga kategori penentuan harga yaitu.

1. Penentuan harga yang berorientasi pada penghasilan (*revenue-oriented pricing*). Fokus pada bagaimana memaksimalkan penghasilan melebihi biaya.
2. Penentuan harga yang berorientasi pada operasi (*Operation-Oriented Pricing*), mencoba mencari keseimbangan antara penawaran dan permintaan melalui beberapa harga yang berbeda.
3. Penentuan harga yang berorientasi pada pelanggan (*patronage-oriented pricing*), mencoba untuk memaksimalkan jumlah konsumen yang menggunakan jasa.

2.1.3 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis merupakan proses manajerial untuk menghasilkan dan mempertahankan kesesuaian antara sasaran dan sumber daya organisasi dengan peluang pasar (*market opportunities*) yang timbul. Tujuan dari perencanaan strategis adalah menghasilkan laba dan pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu, suatu pengambilan keputusan strategis (*strategis decision*) membutuhkan komitmen atas sumber daya secara jangka panjang selain itu tujuan perencanaan strategis juga adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan eksternal (Rangkuti, 2004 : 3). Kesalahan

dalam membuat strategi dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Sebaliknya, perencanaan strategis yang baik dapat membantu melindungi sumber daya perusahaan memproteksi sumber dayanya terhadap desakan persaingan.

Proses perencanaan strategi mencakup.

1. Menetapkan Misi Perusahaan

Misi perusahaan biasanya dinyatakan pada awal berdirinya perusahaan. Misi perusahaan menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dengan kata lain misi adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi harus menunjukkan batas yang tegas mengenai bidang usaha yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Menetapkan Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Sasaran perusahaan merupakan rincian dari perusahaan, yaitu apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu sedangkan tujuan perusahaan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam waktu tertentu.

3. Merancang Portofolio Bisnis

Portofolio bisnis adalah suatu cara dimana manajemen menilai bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Portofolio bisnis harus dirancang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman dari lingkungan.

4. Merancang Strategi Perusahaan

Rencana perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU perencanaan yang lebih rinci harus dilakukan. Setiap bagian fungsional pemasaran, keuangan, dan bagian-bagian lainnya memegang peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Rencana ini menunjukkan bagaimana semua bidang fungsional akan bekerja sama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perencanaan strategis adalah merencanakan strategi fungsional dibidang pemasaran.

2.1.4 Konsep Strategi

Pemahaman yang baik tentang konsep strategi dan konsep-konsep yang lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun, konsep-konsep tersebut antara lain sebagai berikut (Rangkuti, 2002 : 5-7).

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya dan keunggulan tersebut tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Suatu perusahaan dengan didukung keahlian tenaga kerjanya dan kemampuan sumber daya yang mumpuni perusahaan dapat melakukan riset yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitif advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dari pada pesaingnya sehingga perusahaan dapat merebut pasar. Ada tiga strategi yang dapat dijadikan alternatif perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *Cost Leadership, Differentiation, product, focus product*.

2.1.5 Strategi Generik

Menurut Glueck (2000 : 79) pada prinsipnya terdapat empat strategi generik, antara

- a. Strategi Fasibilitas

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan, akan lebih ditekankan pada peningkatan efisiensi dalam segala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan. Resiko yang dihadapi perusahaan yang menerapkan strategi relatif rendah dan biasanya digunakan pada produk yang telah mencapai tahap kedewasaan.

b. Strategi Ekspansi

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada penambahan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan, dan lebih ditekankan pada peningkatan efektifitas. Strategi ini mengandung resiko yang lebih tinggi.

c. Strategi Penciutan

Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu dengan cara melakukan pengurangan maupun menutup unit bisnis yang mempunyai *cash flow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap penurunan.

d. Strategi Kombinasi

Adalah pemakaian lebih dari satu strategi di atas untuk jangka waktu yang bersamaan.

Sedangkan menurut Porter dalam David (2006 : 247) terdapat tiga strategi generik yaitu.

a. Diferensiasi (*Differentiation*)

Pada prinsipnya strategi ini adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, *image*, berat, bahan dan pelayanan. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi akan tetapi harus bisa menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*)

b. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Strategi ini lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan. Perusahaan yang menerapkan strategi ini menerapkan harga murah kepada pembeli. Mereka melakukan tersebut dengan membuat rendah biaya produksi.

c. Fokus (*Focus*)

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang menghindari konfrontasi langsung dengan pesaingnya, dengan mengkonsentrasikan kepada pangsa pasar yang lebih kecil.

Prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau differensiasi untuk melayani pasar yang lebih kecil secara lebih baik.

2.1.6 Variasi Strategi

Perkembangan dari strategi generik menghasilkan 14 bentuk strategi yang banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan. Diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Integrasi Kedepan (*Forward Integration*)
Mendapat kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penyalur atau penjual eceran.
- b. Integrasi Kebelakang (*Backward Integration*)
Meningkatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok.
- c. Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration*)
Meningkatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing.
- d. Pengembangan Pasar (*Market Development*)
Memperkenalkan produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru.
- e. Pengembangan Produk (*Product Development*)
Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.
- f. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)
Meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.
- g. Difersifikasi Konsentrik (*Consentrik Difersification*)
Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama.
- h. Difersifikasi Konglomerat (*Conglomerate Difersification*)
Menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.
- i. Difersifikasi Horisontal (*Horizontal Difersification*)
Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan untuk memuaskan pelanggan yang sama.

j. Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari induknya.

k. Pengurangan (*Rentrenchment*)

Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian aset dari perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.

l. Penciutan Bisnis (*Divers Iture*)

Menjual sebuah unit bisnis atau ssebagian perusahaan kepada pihak lain.

m. Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup sebuah perusahaan.

n. Kombinasi (*Combination*)

Mengikuti dua atau lebih strategi diatas secar simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan.

2.2 Analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath* (SWOT)

2.2.1 Macam-Macam Lingkungan Dalam Analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath* (SWOT)

Secara umum lingkungan diartikan untuk mencapai tujuan. Chandler dalam Rangkuti (2002:3) mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Untuk membuat/menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan satu analisa mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu.

1. Lingkungan *Eksternal* (Lingkungan Luar Perusahaan)

Sesuatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi

kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Lingkungan *eksternal* terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu:

a. Lingkungan umum (*general environment*)

1) Naik turun perekonomian yang disebabkan oleh:

- a) Siklus bisnis.
- b) Inflasi/deflasi.
- c) Kebijakan moneter.
- d) Kebijakan fiskal.
- e) Neraca pembayaran.
- f) Perubahan iklim sosial politik.

2) Perkembangan teknologi.

3) Perubahan kebijakan pemerintah.

b. Lingkungan Industri (*Industri Environment*)

1) Pelanggan (*costumer*)

- a) Identifikasi pembeli.
- b) Demografi.
- c) Geografi.
- d) Biaya bahan baku.
- e) Biaya tenaga kerja.

2) Pesaing (*competitor*)

3) Pemasok (*suplier*)

c. Lingkungan internasional (*international environment*)

2. Lingkungan *Internal* (Lingkungan Dalam Perusahaan)

Lebih pada analisa intern perusahaan dsalam rangka menilai dan lebih mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada tiap-tiap divisi, antara lain

- a. Divisi keuangan.
- b. Divisi pemasaran.
- c. Divisi riset dan pengembangan.
- d. Divisi perencanaan.

- e. Divisi distribusi.
- f. Divisi produksi.
- g. Divisi sumber daya manusia.
- h. Divisi administrasi

Ada dua alasan yang menyebabkan analisa lingkungan penting dilakukan. Pertama, adalah bahasanya organisasi tidak berdiri sendiri akan tetapi selalu berinteraksi dengan lingkungannya dimana lingkungan tersebut selalu berubah setiap saat. Kedua, pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dan dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

Strategi disusun dengan memperhatikan kesesuaian antara kekuatan *internal* perusahaan dan kekuatan *eksternal* (peluang dan ancaman) suatu pasar. Dalam melakukan analisa *eksternal*, perusahaan menggali mengidentifikasi semua *Oppurtinity* (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu, serta *Threath* (ancaman) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisa internal lebih menekankan pada identifikasi *Strenght* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari perusahaan. Proses dari analisa eksternal dan analisa lingkungan internal ini disebut sebagai analisis SWOT.

2.2.2 Analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath* (SWOT) Sebagai Formula Strategi.

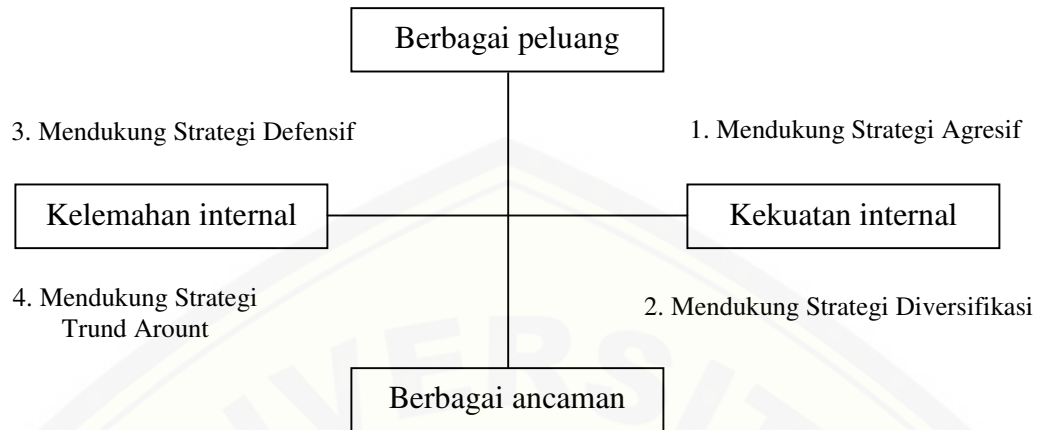
Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threath*). Proses pengambilan keputusan strategis ini selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath* (SWOT) adalah penelitian tentang lingkungan yang hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar atau acuan untuk penetapan strategi. Berdasarkan hasil analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath*

(SWOT) perusahaan dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan strategi perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing yang berkinambungan.

Macam-macam strategi pemasaran berdasarkan analisis *Strength Weakness Oppurtinty Treath* (SWOT).

- a. Strategi agresif adalah perusahaan yang bertujuan memperluas pasar. Cara yang dapat digunakan antara lain dengan memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dan memperbaiki atau mengembangkan produk-produk baru yang sudah ada, memperluas pangsa pasar yang ada untuk proroduk-produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.
- b. Strategi diversikan adalah salah satu alternatif strategi dimana perusahaan mendiversikasi kegiatan bisnis yang sudah ada melalui segmen produk. Cara yang dapat digunakan untuk mendiversifikasi produk adalah dengan menambah produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang berbeda, atau dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.
- c. Strategi defensif adalah strategi yang digunakan perusahaan apabila produk berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Biasanya produk yang seperti ini akan dilikuidasi, misal dengan menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup perusahaan.
- d. Strategi miring adalah strategi yang digunakan perusahaan bila tingkat pertumbuhan mulai menurun. demikian juga dengan pangsa pasar. Tetapi masih ada peluang pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini antara lain dengan melakukan penghematan biaya, menjual sebagian bisnis unit pada perusahaan, sedangkan strategi yang dapat digunakan untuk kembali menaikkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar adalah memperkenalkan produk-produk baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.



Gambar : 2.1

Sumber : Rangkuti (2005: 9)

Keterangan :

- Kuadrat I** : Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadrat II** : Perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi.
- Kuadrat III** : Perusahaan menghadapi peluang pangsa pasar yang sangat besar. Tetapi pertumbuhan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadrat IV** : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.3 Tinjauan Pustaka

2.3.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

Siti Halimatus Sakdiyah (2005) telah mengadakan penelitian dengan judul "Penentuan strategi pemasaran berdasarkan analisis SWOT pada LPBA (Lembaga Pendidikan Bahasa Asing) OXFORD Jember". Penelitian tersebut menggunakan data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi pustaka. Sedangkan metode analisis data yang digunakan kualitatif dan kuantitatif, dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa dengan menggunakan alat analisis IFAS dan EFAS serta IE Matrik, penelitian tersebut menyimpulkan posisi LBPA OXFORD Jember menerapkan strategi stabilitas. Strategi stabilitas ini diterapkan tanpa merubah arah strategi yang telah diterapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus Dwi Cahyo K (2005) dengan judul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada LBB Primagama Cabang Jember" menggunakan alat analisis SWOT dengan jenis penelitian action research. Hasil penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa LBB Primagama Cabang Jember berada pada kuadran II yang berarti perusahaan harus menerapkan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Dimana keputusan strategi utamanya difokuskan pada peningkatan mutu jasa dan profit.

Penelitian terdahulu dan sekarang memiliki beberapa perbedaan dan persamaan, adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1.: Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya dan Penelitian yang Sekarang

	Penelitian Siti Halimatus Sakdiyah	Penelitian Firdaus Dwi Cahyo K	Penelitian yang akan dilakukan
Persamaan			
Alat Analisis	Matrik IE dan Analisis SWOT	Matrik IE dan Analisis SWOT	Matrik IE dan Analisis SWOT
Perbedaan			
Obyek	LPBA OXFORD Jember	LBB Primagama Cabang Jember	RSKarang Tembok Surabaya
Periode	Tahun 2005	Tahun 2005	Tahun 2008
Hasil Penelitian	Menyimpulkan posisi LPBA OXFORD Jember menerapkan strategi stabilitas	Menyimpulkan posisi LBB Primagama menerapkan strategi konsentrasi integrasi horizontal keputusan utama difokuskan pada peningkatan mutu jasa dan profit	-

Sumber data : diolah

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang dilakukan pada R.S Karang Tembok Surabaya ini merupakan penelitian tindakan (*action research*), yaitu suatu penelitian yang dikembangkan secara menyeluruh antara peneliti dan *Decition Maker* tentang variabel-variabel yang dapat dimanipulasikan dan dapat segera digunakan untuk menentukan berbagai kebijakan pembangunan. Untuk memperoleh dan mengumpulkan data akan dipergunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan kuisioner yang dilakukan terhadap internal rumah sakit dan beberapa informan yang ditunjuk. Data yang diperoleh akan diolah secara kualitatif dan kuantitatif kedalam tabel *Internal Strategic Factor Analisis(IFAS)* dan *External Strategic Factor Analisis (EFAS)* serta matrik internal dan eksternal (I-E Matrik) dan matrik *Strength Weakness Oppurtinty Treath (SWOT)*

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian baik terdiri dari benda yang nyata, abstrak, peristiwa ataupun gejala yang merupakan sumber data dan memiliki karakter tertentu dan sama (Sukandarrumidi,2004:47). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien pada RS Karang Tembok Surabaya.Dengan jumlah karyawan sebanyak 157 orang dan pasien menurut data Rumah Sakit Karang Tembok Surabaya pada tahun 2007 sebanyak 157 orang pasien rawat jalan, 7 orang pasien rawat inap, 21 orang pasien Unit Gawat Darurat (UGD) dalam hitungan setiap harinya.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki sifat-sifat yang sama dari obyek yang merupakan sumber data (Sukandarrumidi,2004:50). Penelitian ini menggunakan *Propotional Stratified Random Sample* adalah sesuatu yang didapat dengan memisahkan elemen-elemen populasi ke dalam kelompok yang ‘*non overlapping*’ disebut strata dan kemudian memilih sampel acak sederhana dan proposional dari setiap stratum (Sukandarrumidi,2004:52) Adapun pengambilan sampel menurut Solvin (Umar ,2003:77) yang didapat dari perhitungan

$$\text{Sampel} = \frac{\text{Populasi}}{1 + \text{populasi} \times (10\%)^2}$$

Adapun dari hasil perhitungan bagian internal yaitu karyawan Rumah Sakit Karang Tembok Surabaya adalah 61 orang , pasien rawat jalan sebanyak 61 orang, pasien rawat inap 6 orang , pasien UGD 17 orang

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah dengan melakukan teknik sebagai berikut.

1. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang menjadi penelitian.

2. Interview

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dengan berbagai sumber informasi yang terkait dengan penelitian.

3. Kuisisioner

Merupakan metode pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan kepada pihak internal yaitu manajemen dan karyawan serta eksternal perusahaan yaitu konsumen yang berkaitan dengan permasalahan yang teliti.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Matrik Faktor Strategis Eksternal

Perencanaan Strategi sebelum menerapkan strategi terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah inimungkin dapat mempengaruhi perusahaan yang akan datang.

Setelah faktor-faktor strategis teridentifikasi kemudian disusun kedalam tabel EFAS (*Eksternal Faktor Anaysis Summary*), dimana faktor-faktor strategis yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Internal (EFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total :			

Sumber : Rangkuti, 2006:24

Tabel 3.1 menunjukkan faktor-faktor strategis yang telah teridentifikasi dengan pemberian bobot dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting),serta penetapan rating dengan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1(*poor*) yang kemudian bobot dan rating dikalikan.

3.4.2 Matrik Faktor Strategis Internal

Analisis faktor-faktor strategis internal dilakukan setelah analisis factor-faktor strategis eksternal dilakukan. Analisis ini dilakukan agar mengetahui keunggulan dan kelemahan perusahaan.perencana strategi dapat menggabungkan kekuatan dan kebudayaan yang dimiliki perusahaan.

Setelah faktor-faktor strategis teridentifikasi kemudian disusun kedalam tabel IFAS (*Internal Faktor Anaysis Summary*), dimana faktor-faktor strategis yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating dapat dilihat pada Tabel 3.2

Tabel 3.2 IFAS (*Internal Strategic Factory Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Internal (IFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total :			

Sumber : Rangkuti, 2006:25

Penelitian rating dari setiap variabel internal dan eksternal diadakan dengan penilaian terhadap variabel tersebut dimana pengukuran variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menggunakan skala ordinal dengan rentang 1-4 pemberian nilai bobot dan rating dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan. Pemberian nilai bobot dan rating berfungsi untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan nilai positif atau negatif. Nilai positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan nilai negatif dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan.

Adapun perhitungan bobot dapat dirumuskan sebagai berikut (Rangkuti, 2002:67)

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

Dimana :

Penilaian adalah nilai atau penilaian dari faktor strategis perusahaan.

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan.

Pada kolom pertama, variabel dari faktor-faktor strategis perusahaan yang telah teridentifikasi yang terdiri atas variabel-variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

1. Pemberian nilai bobot, dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan. Sebelum menentukan bobot, diadakan penelitian terhadap setiap variabel, dimana besarnya nilai tersebut adalah

- a) Sangat setuju diberi nilai 4
- b) Setuju diberi nilai 3
- c) Tidak setuju diberi nilai 2
- d) Sangat tidak setuju diberi nilai 1

Sedangkan nilai bobot yang diberikan adalah mulai dari 0,1 sampai dengan 1,0 dan total dari bobot variabel IFAS dan EFAS yang diberikan tidak lebih dari 1 yang diperoleh dari jumlah prosentase masing-masing nilai variabel.

2. Untuk menentukan nilai rating, dari variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a. Pemberian nilai untuk variabel kekuatan dari variabel peluang. Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat positif terhadap perusahaan. Dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut
 - a) Memiliki pengaruh positif sangat kecil diberi nilai 1
 - b) Memiliki pengaruh positif kecil diberi nilai 2
 - c) Memiliki pengaruh positif besar diberi nilai 3
 - d) Memiliki pengaruh positif sangat besar diberi nilai 4
 - b. Pemberian nilai untuk variabel kelemahan dan variabel ancaman perusahaan. Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat negatif terhadap perusahaan. Dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut
 - a) Memiliki pengaruh negatif sangat besar diberi nilai 1
 - b) Memiliki pengaruh negatif besar diberi nilai 2
 - c) Memiliki pengaruh negatif kecil diberi nilai 3
 - d) Memiliki pengaruh negatif sangat kecil diberi nilai 4

Hasil dari pemberian nilai bobot dan rating (pada kolom tempat akan digunakan dalam IE Matrik (Internal-Eksternal Matriks) untuk menentukan gambaran strategi perusahaan penggambaran dari IE Matriks adalah tampak pada Bagan 3.1

		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	lemah	1,0
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi 3,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan				
	Menengah 2,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan				
			Stabilitas					
Rendah 1,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi					

Bagan 3.1 : IE Matrik (internal eksternal matrik)

Sumber : Rangkuti (2005 : 151)

Keterangan :

I. Strategi Konsentrasi Integrasi Vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integrasi* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integratrion* (mengambil alih distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya saing tinggi. Dengan kata lain strategi konsentrasi integrasi vertikal ini terjadi bila strategi umum perusahaan adalah merger atau akuisi perusahaan-perusahaan pemasok atau perusahaan-perusahaan konsumennya.

II. Strategi Konsentrasi Integrasi Horizontal

Strategi pertumbuhan melalui horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produksi serta jasa. Perusahaan berada dalam posisi industri yang sangat atraktif, tujuannya adalah untuk *meningkatkan* penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* diproduksi di pemasaran. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas

pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi, dan *join venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Dengan kata lain, strategi konsentrasi integrasi horizontal adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing-pesaing yang berada pada tingkat rangkaian produk pemasaran yang sama.

III. Strategi *turn around*

Strategi *turn around* adalah strategi yang diterapkan dalam suatu organisasi yang berada dalam kondisi sulit tetapi dipercayai masih dapat bertahan dan memulihkan diri asal dilakukan upaya yang terkoordinasi. Upaya yang bisa dilakukan biasanya paling tidak salah satu diantara bentuk penghematan berikut ini, yaitu reduksi biaya reduksi aset.

IV. Strategi stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang ditetapkan. Dalam tahap ini perusahaan atau organisasi harus selalu berhati-hati.

V. Strategi stabilitas/pertumbuhan

Strategi stabilitas pada sel ini dalam menerapkan strateginya tidak mengalami perubahan arah, sedangkan dalam pertumbuhannya akan dipilih strategi konsentrasi integrasi horizontal.

VI. Strategi divestasi penciutan

Strategi divestasi adalah organisasi atau perusahaan menjual suatu unit atau divisi dalam organisasi satu perusahaan itu untuk mendapatkan tambahan sumber jaya.

VII. Strategi diversifikasi konsentris

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi kompetitif yang sangat kuat tetapi nilai daya saing industrinya sangat rendah. Perusahaan ini berusaha memanfaatkan

kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

VIII. Strategi diversifikasi konglomerat

Strategi diversifikasi konglomerat adalah menambah bisnis baru dengan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan tujuan membidik pelanggan baru. Strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan pada perusahaan telah mencapai tahap matang. Diversifikasi konglomerat ini tidak mempermasalahkan sinergi produk pasar dengan bisnis berjalan, tetapi yang dicari oleh organisasi atau perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah strategi keuangan.

IX. Strategi Likuidasi

Strategi likuidasi, organisasi menjual atau melepas seluruh aset yang dimilikinya. Strategi ini dilakukan dengan menjual atau menutup suatu organisasi karena perusahaan bangkrut atau para pemegang saham merasa bila perusahaan ini dilikuidasi atau ditutup daripada terus berjalan/beroperasi. Strategi ditempuh jika organisasi atau perusahaan terus membebani, tidak bermanfaat atau terus menerus merugi.

3.4.3 Menentukan Strategi Perusahaan

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi. Dimana teknik analisis ini menggunakan alat yang disebut sebagai matrik SWOT.

a. Matrik SWOT

Untuk mengetahui faktor-faktor intern dan ekstern yang dipertimbangkan dalam usaha perumusan strategi pemasaran jasa kesehatan dalam mempertahankan Rumah Sakit Karang Tembok Surabaya maka digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini digunakan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman oleh perusahaan. Dan analisis SWOT ini dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan strategi peningkatan pangsa

pasar. Penelitian menunjukkan kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi dari faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antar faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

Dengan faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Theath*). Bentuk dari matrik SWOT seperti ditunjukkan oleh bagan 3.2. (Rangkuti, 2006:31)

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 Faktor	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor yang merupakan
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan pekuang	STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Citakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Bagan 3.2. Matrik

Sumber : Rangkuti (2006: 31)

Strategi-strategi yang dapat diambil dari matriks tersebut adalah ada 4 strategi. Adapun empat strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkanb pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strength-Treaths*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

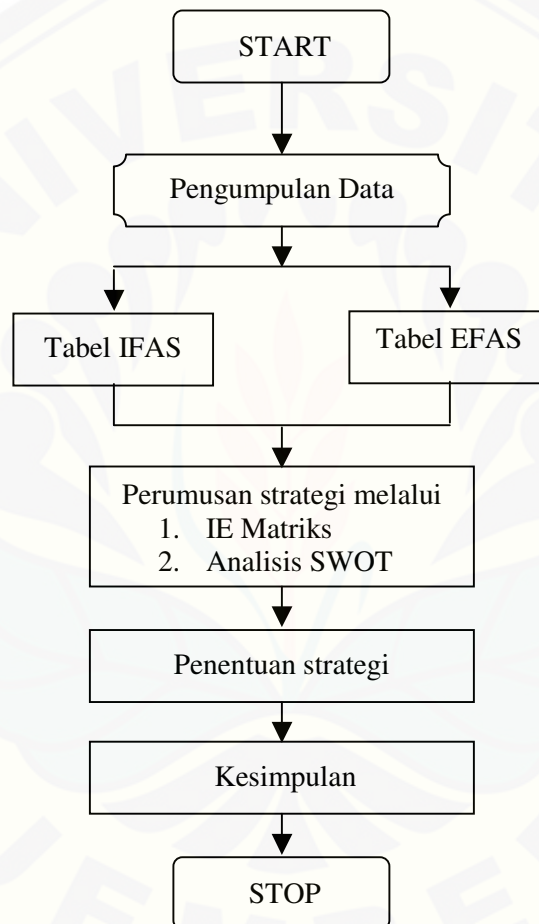
4. Strategi WT (*Weaknesses-Treaths*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Pada tahap selanjutnya dilakukan penentuan dan evaluasi alternatif strategi pemasaran yang didasarkan dari hasil analisis data kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT tersebut.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Pada penelitian penentuan strategi pemasaran jasa kesehatan dalam mempertahankan Rumah sakit Karang Tembok Surabaya adalah sebagai berikut



Bagan 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Rangkuti(2006)

Keterangan :

- a. *Start* yaitu tahap permulaan atau persiapan penelitian terhadap masalah yang ditahapi.
- b. Tahap pengumpulan data yaitu mengumpulkan data baik data primer maupun data skunder.
- c. Menentukan faktor intern dan ekstern melalui tabel *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS).
- d. Rumusan strategi yang dihasilkan melalui Internal Eksternal (IE) Matrik dan analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT).
- e. Menentukan strategi yang dipilih untuk diaplikasikan.
- f. Menyimpulkan hasil penelitian.
- g. *Stop* dimana semua kegiatan penelitian telah selesai.